



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

T.MON
658.3
A 448
2010



**“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
Y CONTRATACION EN LA EMPRESA FINANCIERA NICARAGUENSE, FINICA,
EN EL PERIODO COMPRENDIDO
DE NOVIEMBRE DE 2008 A DICIEMBRE DE 2009**

TESIS DE GRADO PARA OBTAR AL TITULO DE INGENIERO EN SISTEMAS

AUTORES:

- 1. Hilda Amelia Almendarez Castro**
- 2. Melvin Ernesto Mayorga Valle**
- 3. Cristhiam Benito Álvarez Montenegro**

TUTORA: MBA. Xiomara Machado Bello.

24 de junio de 2015
Managua, Nicaragua

INDICE

Contenido	Paginas
I. Introducción	3
II. Antecedentes	4
III. Planteamiento del Problema	5
IV. Objetivos	6
V. Justificación	7
VI. Marco Teórico	9
✓ Organización	9
✓ Estructura Organizacional	9
✓ La Teoría de las relaciones humanas	10
✓ Planeación de los recursos humanos	11
✓ Organigramas	11
✓ Manual Organizacional y de Funciones	11
✓ Descripción de Cargo	11
✓ Misión y Visión	12
✓ Principios y Valores	12
✓ Reclutamiento, Selección y Contratación	12
CAPITULO I. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	16
1.1 Metodología de la Investigación	17
1.1.1 Tipo de Investigación	17
1.1.2 Metodología de la Investigación	17
1.2 Diagnostico de la Situación Actual de la Administración de Recursos Humanos en FINICA	19
1.2.1 Estructura Organizacional	19
1.2.2 Diagnostico	20
1.2.3 Análisis FODA	26
CAPITULO II. MANUAL DE FUNCIONES	33
2.1 Introducción	34
2.2 Propósito y Alcance	34
2.3 Marco Institucional	34
2.4 Estructura Orgánica	36
2.5 Descripción de Funciones por Cargo	42
CAPITULO III. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	59
3.1 Introducción	60
3.2 Objetivos del Manual	61
3.3 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	64
3.4 Reclutamiento	69
3.5 La Contratación	71
3.6 Evaluación de Candidatos	73
3.7 Matriz de Herramientas Para Evaluar Candidatos	74
3.8 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	76
VII. Conclusiones	79
VIII. Recomendaciones	81
IX. Bibliografía	82
X. Anexos	83
Anexo No. 1	84
Anexo No. 2	85

I. INTRODUCCIÓN

La situación económica y social que vive Nicaragua en la actualidad demanda una participación activa de todos los sectores sociales, políticos y económicos del país. Las microfinancieras no son una excepción, como instituciones de crédito, están comprometidas con el desarrollo de la sociedad nicaragüense a través de sus actividades de servicios de crédito. Es por ello que es importante que estas microfinancieras posean una dirección y control, para generar mayor productividad interna y que esta se traslade a la sociedad a través de los servicios que brinda, contribuyendo así al desarrollo económico del país.

Financiera Nicaragüense (FINICA) es una empresa con visión de futuro y en crecimiento, su actividad económica va dirigida a ofrecer servicios financieros integrales con excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos financieros, las operaciones de crédito están orientadas al fortalecimiento de la micro y pequeña empresa, promoviendo además el crédito de consumo porque estamos convencidos de que las micro y pequeñas empresas, crean el mayor número de empleos y dan un aporte muy significativo al desarrollo nacional a través de la capitalización de las familias microempresarias a la economía nacional.

FINICA está orientada al financiamiento de la microempresa Nicaragüense, representando este rubro el 80% de su cartera, por lo que siempre ha requerido personal calificado para su funcionamiento y alcanzar la excelencia en el nivel organizacional, siendo esto, una condición indispensable en el mundo actual caracterizado por la competencia en nuestro país. Internamente Financiera Nicaragüense ha estado en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos administrativos y de recursos humanos, procurando la contratación del personal idóneo para desempeñar las distintas actividades que se desarrollan, pero hasta el momento no se tiene documentado a través de un manual las funciones del personal, así como también el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

II. ANTECEDENTES

FINICA nace hace una década del esfuerzo de un grupo de empresarios privados Nicaragüenses. Es una institución que se dedica a la prestación de servicios crediticios en el sector microempresario de Nicaragua, también con una importante presencia en el consumo, atendiendo a micro y pequeños empresarios.

Durante 10 años logró un alto grado de desarrollo, con una buena calidad de cartera y desempeño financiero, y una cobertura importante en el mercado de la industria microfinanciera en Nicaragua. En el año 2005 tomó la decisión estratégica de iniciar el proceso de transformación, adecuando la plataforma del sistema, remodelando las instalaciones físicas y capacitando al personal para lograr exitosamente la transformación a entidad regulada por la Superintendencia de Bancos, garantizando a la vez el mismo compromiso, misión y cultura desarrollados a lo largo de los años.

Financiera Nicaragüense se constituyó legalmente como Sociedad Anónima el 19 de noviembre de 2001 y fue autorizada por la Superintendencia de Bancos para iniciar operaciones en el territorio nacional el 31 de octubre del mismo año. El 3 de enero de 2002 Financiera Nicaragüense abrió las puertas al público con el respaldo de sus socios.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FINICA cuenta con una estructura organizacional y su personal conoce cuáles son sus funciones a realizar, sin embargo no está descrito en un manual de funciones. En la actualidad se han creado y modificado algunos cargos tanto a nivel directivo como a nivel operativo. El no tener el Manual de funciones dificulta el logro de los objetivos de la empresa, genera duplicidad de actividades, inconformidad en los trabajadores. Por otro lado, no se cuenta con un documento que sirva de referencia para el reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal y por ende, se dificulta exigir cumplimiento y trazar metas por áreas operativas.

Esta situación demanda que FINICA realice acciones encaminadas a la elaboración de un Manual de funciones acorde con su realidad, así como también debería contar con el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, debidamente documentado a través de procesos eficientes y eficaces que garanticen el ingreso adecuado de nuevos colaboradores en la empresa.

IV. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una propuesta de manual de funciones y de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa financiera nicaragüense, en el área de Recursos Humanos.
2. Elaborar el manual de estructura y funciones de la empresa Financiera Nicaragüense.
3. Elaborar la propuesta del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

V. JUSTIFICACIÓN

A través de los años FINICA ha sido una empresa reconocida ante la población nicaragüense, que se han acercado para obtener y verse beneficiados por los servicios que brindan.

Para mantener esta imagen la gerencia ha manifestado la necesidad de la definición clara de los cargos y funciones que permita establecer visualizar los niveles jerárquicos, la línea de mando, comunicación, división del trabajo y tramo de control de cada área, así como la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección y contratación para lograr un buen funcionamiento.

Los beneficios que la empresa alcance a través de la propuesta del Manual de funciones son:

- Control sobre el recurso humano, ya que cada persona conocerá sus funciones para un mejor desempeño del cargo
- Mejorar la coordinación interna de la empresa
- Contribuye a la evaluación del desempeño
- Evita la duplicidad de funciones
- Tener un documento que permita la dimensión formal dentro de la empresa.
- Es la base del proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- Proporciona al personal sus funciones y responsabilidades.
- Es la base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de la descripción de puestos de trabajo.

Los beneficios que la empresa alcance a través de la propuesta del proceso de reclutamiento, selección y contratación:

- Es un proceso importante para cualquier organización, para lograr obtener al personal idóneo, el cargo y la plaza vacante

- Se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponda y con los requisitos del Manual de descripción de puestos correspondiente.

A través del desarrollo de esta tesis se obtendrá una propuesta del Manual funciones que define la estructura organizativa, funciones y un proceso de reclutamiento, selección y contratación, acorde a las necesidades de FINICA.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Organización

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra organización como el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada.

Toda organización es un sistema, es decir, un conjunto de partes (de subsistemas) mutuamente relacionados entre sí y con el entorno. Y como tal sistema, participa de todas sus propiedades: el resultado final es mayor de lo que hubieran obtenido sus partes funcionando individualmente. Barnand (1938) lo define como un sistema de acción concientemente coordinado entre dos o más personas.

La organización no puede existir sin personas. Es una construcción social, con todo lo que conlleva de creatividad, de innovación, de conflictividad, de incertidumbre, de impredecible. El grupo humano de la organización es uno de los factores responsables del carácter dinámico de la misma.

6.2 Estructura Organizacional

Una Estructura Organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos claves que deben considerarse cuando se diseña la estructura de una organización. Estos son¹:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

¹ TEXTO DEL CURSO DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS,

6.3 La teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo en 1930, estuvieron relacionadas con el estudio aplicado a las relaciones de trabajo, lo cual requiere la integración de varias perspectivas. Su idea esencial era, la modificación del modelo mecánico del comportamiento organizacional y sustituirlo por otro, que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Esta teoría se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción, dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón. Según la teoría clásica, para aumentar la rentabilidad del negocio se llegó al extremo de la explotación de los trabajadores, quienes, forzados por esta situación, crearon sus propios sindicatos. En esa época, la teoría formulada por Mayo fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Mayo, define las causas de esta reacción:

El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.

El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.

La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la posición de Taylor quien afirma que, la motivación básica del trabajador es sólo salarial.

6.4 Planeación de los Recursos Humanos

Chiavenato, Idalberto en su libro, "Introducción a la Teoría general de la Administración", expone que la planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos".

6.5 Organigramas

Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura organizativa, con carácter intransferible, de algunos aspectos de la estructura de una organización. Los principales son: división del trabajo, distintas unidades, y posiciones existentes, criterio de agrupación entre dichas unidades y cauce del flujo de autoridad. El organigrama es el esqueleto de la organización, una foto en un momento dado².

6.6 Manual Organizacional y de Funciones

El Manual de Estructura Organizativa y de Funciones es una de las herramientas básicas tanto a nivel gerencial como operativo, dirigidas a facilitar la alineación organizativa para el logro de los objetivos de desarrollo de la empresa. El manual organizacional es una extensión o desarrollo del organigrama. En él se definen las funciones, dependencias, relaciones y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo³.

6.7 Descripción de Cargo⁴.

Es la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

² ALFONSO CARLOS MORALES GUTIÉRREZ ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES, FUNDAMENTOS, DISEÑO Y APLICACIONES. 2DA EDICIÓN. PÁGINA 48

³ ALFONSO CARLOS MORALES GUTIÉRREZ ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES, FUNDAMENTOS, DISEÑO Y APLICACIONES. 2DA EDICIÓN. PÁGINA 51

⁴ APUNTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y DE NEGOCIOS. WWW.ELPRISMA.COM

6.8 Misión y Visión

Siguiendo a C. Buthet afirmamos que en el Planeamiento Estratégico interactúan principalmente, tres componentes:

- La misión institucional tiene que ver con lo que la institución quiere y porqué lo quiere.⁵ La Misión de una empresa es la razón de ser de ésta; es el propósito o motivo por el cual existe, es lo que le da sentido y guía para no salirse del camino.
- Los escenarios actuales y posibles en los que se mueve y moverá la institución tanto en lo macro como en lo micro o en lo mediato e inmediato (con respecto a su acción), sus riesgos y oportunidades
- La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

6.9 Principios y Valores

Principios y Valores de la Organización⁶. Son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.

6.10 Reclutamiento, Selección y Contratación

Reclutamiento⁷.: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro en la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

⁵ FUNDAMENTOS DE NEGOCIO. [HTTP://WWW.NAFIN.COM/PORTALNF/FILES/PDF/ADMINISTRACION3_2.PDF](http://WWW.NAFIN.COM/PORTALNF/FILES/PDF/ADMINISTRACION3_2.PDF)

⁶ [HTTP://WWW.ELPRISMA.COM/APUNTES/ADMINISTRACION_DE_EMPRESAS/MISIONEMPRESARIAL](http://WWW.ELPRISMA.COM/APUNTES/ADMINISTRACION_DE_EMPRESAS/MISIONEMPRESARIAL)

⁷ IDALBERTO CHAVENATO, ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS OCTAVA EDICION

Selección de personal⁸.: Es la forma de elegir al candidato más adecuado del reclutamiento, para los puestos vacantes de la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección deben considerarse como dos fases de un mismo proceso

Contratación⁹.: Una vez seleccionada la persona se procede a la contratación lo cual está relacionada según lo establecida en el código de trabajo nicaragüense:

Artículo 19.-Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración. Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio.

Artículo 20.- El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) El lugar y la fecha de su celebración;
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) La duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;

⁸ IDALBERTO CHAVENATO, ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS OCTAVA EDICION

⁹ IDALBERTO CHAVENATO, ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS OCTAVA EDICION

- e) Indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
- f) La cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;
- g) Las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva.

Artículo 21.- Si se incumplieren las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes del inicio de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que éstos determinen la existencia y cuantía de los daños y perjuicios causados.

Artículo 22.- Son capaces para contratar en materia laboral, los mayores de dieciséis años de edad.

Artículo 23.- El contrato de trabajo se redactará en dos ejemplares firmados por ambas partes, entregándose uno de ellos al trabajador. Dichas copias podrán ser presentadas al Ministerio del Trabajo para su certificación.

Artículo 24.- El contrato de trabajo puede celebrarse verbalmente cuando se refiera:

- a) Al trabajo en el campo;

- b) Al servicio doméstico; y
- c) A los trabajos temporales u ocasionales que no excedan de diez días.

En estos casos, el empleador suministrará al trabajador dentro de los primeros tres días de trabajo, una constancia que contenga la fecha de iniciación de la relación de trabajo, el servicio a prestar u obra a realizar y el salario estipulado. Salvo prueba en contrario, la constancia referida será suficiente para demostrar la existencia de la relación laboral.

Artículo 25.- La relación de trabajo o contrato individual puede ser por tiempo determinado o indeterminado.

Artículo 26.- El contrato de trabajo se presume concertado por tiempo indeterminado, excepto cuando:

- a) Cuando las partes convengan en un plazo;
- b) Cuando para la realización de la obra o servicio el plazo este en función del tiempo de duración de los mismos;
- c) Cuando se trate de trabajos estacionales o cíclicos sin perjuicio de lo estipulado en convenios o acuerdos colectivos.

Artículo 27.- El contrato o relación de trabajo se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. Asimismo, cuando hubiere expirado el plazo del contrato por tiempo determinado y el trabajador continúe prestando sus servicios por treinta días más, o cuando vencido el plazo de su segunda prórroga se continúe trabajando o se prorrogue nuevamente.

Artículo 28.- En los contratos por tiempo indeterminado, las partes pueden convenir un período de prueba no mayor de treinta días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas.

Artículo 29.- Se prohíbe estipular en el contrato que no se pagarán prestaciones sociales. El derecho a las prestaciones sociales es irrenunciable.

CAPITULO I. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Metodología de la investigación

1.1.1 Tipo de Investigación

El presente estudio es de carácter exploratorio, ya que es la etapa inicial o preliminar del proceso de investigación y tiene como fin suministrar insumos para la elaboración de una propuesta del Manual de funciones y proceso de reclutamiento, selección y contratación de FINICA.

1.1.2 Metodología de la Investigación

Etapa I: Se llevará a cabo una investigación cualitativa, para esto:

1. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en el área de Recursos Humanos llevándose a cabo una revisión y análisis de la información de la administración de recursos humanos desde los siguientes subsistemas¹⁰: Integración de los recursos humanos, Organización de los recursos humanos, Retención de los recursos humanos, Desarrollo de los recursos humanos, Auditoría de los recursos humanos
2. Se realizó una entrevista con parte del personal de FINICA donde se utilizó un cuestionario para el levantamiento de la información de las actividades que realizan el personal para la elaboración del Manual de Funciones.
3. Con los Gerentes de Sucursal se abordó los temas relacionados para el levantamiento de la información del proceso de reclutamiento, selección y contratación que se lleva actualmente

El resultado del análisis en esta primera etapa se verá reflejado en un diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos en FINICA.

¹⁰ IDALBERTO CHAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS OCTAVA EDICIÓN

II Etapa: Una vez finalizada esta primera etapa se procedió a la elaboración del Manual de funciones y proceso de reclutamiento, selección y contratación, para esto:

1. Se realizó un análisis de la información que suministró el personal entrevistado, ver anexo No. 1
2. Se definió la nueva estructura orgánica de FINICA estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requeridos para el funcionamiento organizacional.
3. Se elaboró el documento ficha ocupacional que conforma el Manual de funciones el cual debe ser aprobado por la empresa.
4. Posteriormente se diseñó el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

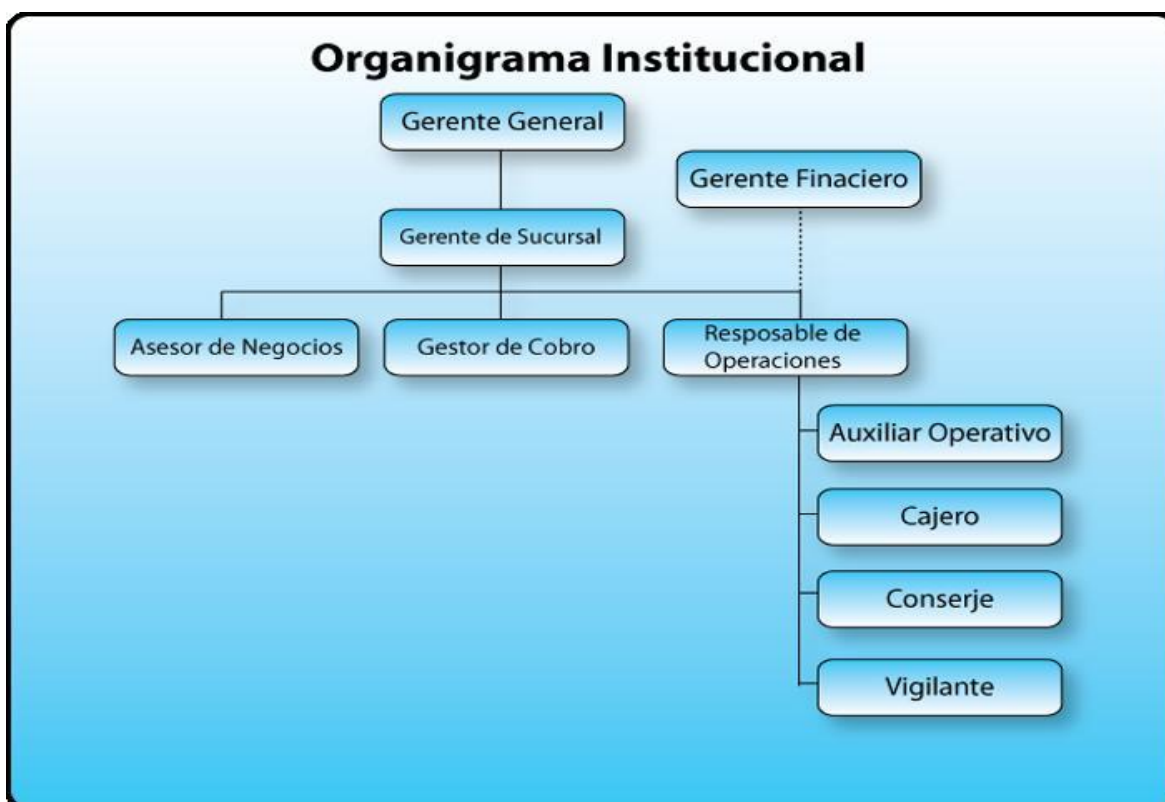
Cabe destacar que tanto la primera como la segunda etapa de esta metodología, fue discutida y aprobada con la gerencia de la empresa.

1.2 Diagnóstico de la situación actual de la administración de Recursos Humanos en la FINICA

Una vez llevado a cabo el estudio interno en la empresa pudimos observar que no cuentan con una clara definición de la visión y misión, por tal motivo estamos proponiendo y definiendo lo antes planteado. Ver más adelante en el Manual de Funciones.

FINICA tampoco cuenta con valores definidos que no dejan de ser menos importantes ya que de alguna manera concientizan al personal y les hace ver hacia donde, como y cuáles deben ser los valores morales de su personal.

1.2.1 Estructura Organizacional



1.2.2 Diagnóstico

La administración de los recursos humanos en FINICA está dirigida por el Gerente de Sucursal, la gerencia que se ejerce es interdisciplinaria, pues se conjuga la psicología, el derecho laboral, la seguridad e higiene e informática en las relaciones laborales. A continuación se describe el resultado de la información obtenida en cada subsistema de recursos humanos que aplica la empresa.

- **Subsistema de Integración de los recursos humanos**

FINICA no realiza estudios de mercados con respecto a recursos humanos, debido a que es mayor la demanda de profesionales, que oferta de trabajo, teniendo el poder de decisión la empresa al momento de contratar.

Se logró conocer que **planifica** anualmente las posibles contrataciones de personal conforme el presupuesto destinado para el año correspondiente.

Actualmente la empresa presenta una alta **rotación de personal** debido a distintas razones como son la crisis financieras por la que atraviesa el país a finales del año 2008, lo cual inevitablemente ha venido afectar a las instituciones financieras de nuestro país y lo hemos visto como en instituciones bancarias de mayor solidez, ya sea por ejemplo en la recesión del crédito y en el incremento en las tasas de interés. Todo esto ha atraído reducción de planes de personal, incertidumbres en los empleados, inestabilidad laboral.

Como ocurre en todos los sistemas nuestra organización tiene varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz a la medida que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos humanos, esfuerzos y tiempos. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos en la medida en que los resultados de un sistema no sean

satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de la manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

La rotación de personal no es una, causa sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal, por tanto es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización. Como fenómenos externos tenemos la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

En los fenómenos internos son:

- Políticas salarial de la organización
- Política de beneficio social
- Tipo de supervisión ejércitos en el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Moral del personal de la organización
- Política de reclutamiento y selección de Recursos Humanos
- Falta de definición de las tareas de cada puesto.

Ausentismo: En la empresa las causas por ausentismo son variadas, aún faltan estudios adecuados acerca del análisis de sus causas, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad.

Actualmente las principales causas de ausentismo son:

- Enfermedad Comprobada / No comprobada
- Razones Familiares
- Falta voluntaria por motivos personales
- Escasa supervisión para trabajar.

Cabe mencionar que en muchas ocasiones en la organización es posible que los colaboradores dejen de ausentarse debido a los problemas que enfrentamos económicamente y por temor de verse perjudicados antes sanciones o por temor

de perder su trabajo. Esto incluso en casos donde la ausencia por enfermedad es justificada.

Con respecto al **reclutamiento** la empresa realiza lo siguiente: al momento de que surge una vacante o cargo a ocupar lo hacen únicamente a nivel interno o por recomendación de algunos de los colaboradores. Al momento de presentarse la oportunidad de una plaza vacante la empresa incluso no se toma el tiempo necesario para informar a todos los empleados actuales. Lo cual deja sin oportunidades a internos interesados que probablemente estén calificados para la plaza vacante. En la **Selección de Personal** de igual manera observamos las debilidades ya que la selección del mismo se hace en base a los candidatos propuestos por recomendación y al momento de tomar la decisión final la persona que tiene mayores probabilidades de obtener el cargo es aquel que fue recomendado por la persona de mayor jerarquía.

En lo que se refiere a la **inducción** no se tiene un manual de inducción que permita indicar la metodología a seguir al momento de ingresar un nuevo personal, se realiza directamente por un homólogo del puesto a ocupar.

- **Subsistema de Organización de los recursos humanos**

Con respecto al **análisis y descripción de puestos**, se logro conocer que la empresa no posee un documento donde claramente se defina los cargos y las tareas a realizar por el personal y fue a través de entrevistas donde se conoció de la inconformidad por no conocer y no poseer su ficha ocupacional. En muchos de los casos personas con supuestos cargos realizan tareas y actividades que no les corresponden, lo cual afecta directamente la actitud del personal porque en muchas ocasiones estos no son remunerados por realizar dichas tareas. Por tal motivo esto se convirtió en uno de los objetivos fundamentales propuestos en este trabajo, el Manual de funciones de ser aceptado por la empresa mejorará el desempeño de los colaboradores.

Conforme la nomina de pago se logro conocer la ubicación de estos recursos y su nivel de jerarquía dentro de la organización, con esta información se elaboro la propuesta de estructura.

Durante el período de análisis en la empresa la evaluación del desempeño fue mínima ya que la mayoría de los cargos existentes los beneficios o recompensas obtenidas por el esfuerzo en los diferentes cargos operativos son pocos o casi nulos. Sin embargo en el período de observación se llevó a cabo una evaluación del desempeño a través de un cuestionario de preguntas cerradas de selección múltiple donde el Jefe inmediato evaluaba a sus subordinados. Es necesario mencionar que se lleva a cabo una evaluación al desempeño, pero tiene la debilidad de no tener como base la descripción del puesto, lo que trae como resultado una evaluación muy subjetiva.

La empresa no considera planes de carrera, pero su proceso de reclutamiento es a lo interno lo que de alguna manera contribuye a la carrera que desarrolla el personal dentro de la empresa.

Subsistema de Retención de los recursos humanos

Administración de sueldos y salarios, en FINICA los salarios son establecidos tomando la tabla de salario mínimo como cumplimiento de Ley y el presupuesto disponible por la empresa, a través de una política salarial, pero no fue suministrada para el presente estudio.

Planes de beneficios Sociales: La empresa otorga el beneficio de reconocimiento del derecho a la asistencia sanitaria a través del Instituto Nacional de la Seguridad Social. También la empresa les da la oportunidad a los empleados de gozar de un seguro de vida convenio realizado con la empresa INISER. Con respecto a **Higiene y Seguridad** en la empresa se observo señales

de seguridad, tales como ubicación de salidas de emergencias, lugar donde se guardan los extinguidores, cada estación de trabajo cuenta con las herramientas necesarias para laborar en cuanto a iluminación y ergonomía. El ruido y exposición de condiciones de riesgo es mínimo, a excepción de los asesores de crédito que las probabilidades de sufrir un accidente, estar expuestos temperaturas extremas, humedad o un asalto son altas, debido a los barrios que visitan. A diferencia del personal que se encuentra en la sucursal que cuenta con guardas de seguridad quién es subcontratado por una empresa externa de seguridad.

En cuanto al aseo se cuenta con un conserje quien realiza la limpieza de la sucursal. En cada oficina se cuenta con un botiquín de primeros auxilios y se cuenta con un fondo para la compra de estos medicamentos.

Subsistema de Desarrollo de los recursos humanos.

Capacitación: FINICA, establece un plan de capacitación dirigido a fortalecer las capacidades del personal, ya que el cliente requiere de atención de excelente calidad, pero la empresa no realiza diagnósticos de necesidades de preparación y renovación constante de los recursos humanos para el desempeño de los puestos, y para su retención en la empresa. También se conoció que no se realizan estudios para la mejora del **Desarrollo organizacional**

Subsistema de Auditoria de los recursos humanos.

Banco de datos, registro y control para el debido análisis cualitativo de los recursos humanos disponibles, **Sistema de información**, medios y vías de información adecuados para las decisiones de los recursos humanos, **Auditoria de recursos humanos**, criterios de evaluación y adecuación permanente de las políticas de los procedimiento de los recursos humanos.

Se tiene una base de datos, donde se le asigna un número de empleado, contiene la información del empleado, control de asistencia a través de un reloj con tarjeta.

1.2.3 Análisis FODA

El estudio realizado en Financiera Nicaragüense (FINICA) a través del análisis FODA ha permitido reconocer los aciertos y desaciertos de la empresa, sus ventajas y desventajas, con las que se pueden obtener mejores resultados a un corto plazo.

Esto nos lleva al análisis de la estructura y funcionamiento de la misma para el conocimiento de sus actividades fundamentales en la línea de los recursos humanos, lo que da la oportunidad de manifestarle a la empresa, la necesidad de la creación de un Manual de funciones, donde se especifican las actividades de los trabajadores y de igual forma, el nuevo orden jerárquico que se plantea.

De acuerdo al análisis interno y externo detallado anteriormente se realiza una lista de las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

Los resultados del análisis FODA fueron:

Fortalezas

1. Los horarios de la jornada de trabajo del personal están bien establecidos.
2. Se solicitan y verifican las referencias del personal al momento de tomar la decisión de contratar.
3. El personal que dirige la empresa cuenta con amplios conocimientos y vasta experiencia en créditos.
4. Nivel de compromiso y sentido de pertenencia.
5. Buena ubicación geográfica de la empresa accesible para el personal los clientes y proveedores.
6. Infraestructura de la empresa es moderna y agradable para el personal y nuestros clientes.
7. Atención personalizada para nuestros clientes.
8. Brinda soluciones financieras a pequeños y medianos negocios.

Oportunidades

1. Los altos índices de desempleo en el país proveen la oportunidad de contar con recursos humanos calificado en un alto número de profesionales
2. Las tasas de la competencia son mayores que las ofrecidas actualmente por FINICA
3. Alta demanda de créditos por parte de nuestro Nicho de Mercado.
4. Recesión en el financiamiento por parte de la banca Nacional debido a la crisis económica podría permitir la captación de nuevos clientes.

Debilidades

1. No están bien delimitadas las funciones (duplicidad)
2. Demora en la toma de decisiones
3. Inexistencia de una descripción de cargos
4. Falta de un sistema de administración de personal
5. No se utiliza un método específico de reclutamiento.
6. La rotación del personal es constante.
7. Sueldos bajos en comparación con las funciones del cargo
8. No se ha diseñado un formato de solicitud de empleo.
9. No se evalúa de manera constante el desempeño.
10. No tienen un plan de promoción de personal

Amenazas

1. Inestabilidad Política y Económica del país.
2. Empobrecimiento acelerado de la población.
3. Competencia existente cerca del área geográfica donde está ubicada la Financiera.
4. Mayor publicidad por parte de la competencia.
5. Incumplimiento de pago por parte de los clientes, influidos por el Movimiento no pago.

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

En esta Matriz se colocan todas las Fortalezas y Debilidades (Constituyen los factores internos), y las Oportunidades y Amenazas (Constituyen los factores externos). Luego, se procede a la intersección de las Fortalezas con Oportunidades (Estrategia FO), las Fortalezas con Amenazas (Estrategia Fa), Debilidades con Oportunidades (Estrategia DO), y las Debilidades con Amenazas (Estrategia DA). Para posteriormente diseñar las estrategias organizacionales

En la figura se presentan las estrategias alternativas de la Matriz FODA.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1: Los horarios de la jornada de trabajo del personal están bien establecidos. F2: Se solicitan y verifican las referencias del personal al momento de tomar la decisión de contratar. F3: El personal que dirige la empresa cuenta con amplios conocimientos y vasta experiencia en créditos. F4: Nivel de compromiso y sentido de pertenencia. F5: Buena ubicación geográfica de la empresa accesible para el personal los clientes y proveedores. F6: Infraestructura de la empresa es moderna y agradable para el personal y nuestros clientes. F7: Atención personalizada para nuestros clientes. F8: Brinda soluciones financieras a pequeños y medianos negocios.	D1: No están bien delimitadas las funciones (duplicidad) D2: Demora en la toma de decisiones D3: Inexistencia de una descripción de cargos D4: Falta de un sistema de administración de personal D5: No se utiliza un método específico de reclutamiento. D6: La rotación del personal es constante. D7: Sueldos bajos en comparación con las funciones del cargo D8: No se ha diseñado un formato de solicitud de empleo. D9: No se evalúa de manera constante el desempeño. D10: No tienen un plan de promoción de personal
Oportunidades (O)	Max F, Max O	Max O, Min D
O1: Los altos índices de desempleo en el país proveen la oportunidad de contar con recursos humanos calificado en un alto número de profesionales	F3, F4, F5, F7 - O3, O4 → Servicio Orientado a la atención de clientes	D1, D2, D3, D4, D5, D6 - O1, O2, O3 → Creación de la estructura Organizativa de la Empresa
O2: Las tasas de la competencia son mayores que las ofrecidas actualmente por FINICA	F3, F4, F5, F8 - O2, O3, O4 → Ampliar Gama de Servicios	D1, D3, D4, D5, D6 - O1, O2, O3 → Elaboración del Manual de Funciones
O3: Alta demanda de créditos por parte de nuestro Nicho de Mercado.	F1, F2, F4 - O1 → Elaboración de propuesta de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	D1, D5, D6, D8 - O1, O3 → Elaboración de propuesta de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
O4: Recesión en el financiamiento por parte de la banca Nacional debido a la crisis económica podría permitir la captación de nuevos clientes.		
Amenazas (A)	Max F, Min A	Min A, Min D
A1: Inestabilidad Política y Económica del país.	F5, F6, F7, F8 - A3, A4 → Ampliar Gama de Servicios	D6, D7, D8 - A1, A2 → Compensaciones y estímulos al personal.
A2: Empobrecimiento acelerado de la población.	F3, F4, F6, F7, F8 - A1, A3, A4 → Involucramiento de los clientes en el sistema de servicios	D2, D6, D10 - A3 → Empoderamiento del Recurso Humano
A3: Competencia existente cerca del área geográfica donde está ubicada la Financiera.	F3, F4, F8 - A1, A5 → Formular proyectos de capacitación a los trabajadores con respecto a los servicios ofrecidos.	
A4: Mayor publicidad por parte de la competencia.		
A5: Incumplimiento de pago por parte de los clientes, influidos por el Movimiento no pago		

DISEÑO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Al iniciar el diagnóstico de la empresa presentamos el objetivo con el cual trabaja FINICA y establecimos que era necesario una redefinición del mismo ya que presenta inconsistencias, además se detectó que no existía Misión, ni Visión, ni políticas claramente definidas, por lo que más adelante se definirán estas, las cuales nosotros plantearemos a la empresa para tener buenas directrices.

No	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
E1	Servicio orientado a la atención de clientes	Ofrecer un servicio con calidad y calidez humana con atención directa a los clientes, mejorando los procesos y los requisitos para otorgar créditos.
E2	Ampliar Gama de Servicios	Con esta estrategia se pretende que la empresa brinde mayor cobertura de servicios. Esta estrategia se plantea para tener opciones de expansión en el mismo segmento donde se localiza Finica pero con mayor expansión.
E3	Involucramiento de los clientes en los procesos de servicios.	Brindar un servicio que permita que los clientes se sientan parte fundamental en los procesos de atención.
E4	Creación de la estructura Organizativa de la Empresa	Esta estrategia vendría a fortalecer cada área, puesto que se definiría una estructura organizacional consistente, con el objetivo de poder controlar mejor cada área
E5	Elaboración del Manual de Funciones	Tener un documento que permita la dimensión formal dentro de la empresa. Establecer control sobre el recurso humano, ya que cada persona conocerá sus funciones para un mejor desempeño del cargo
E6	Elaboración de propuesta de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Proponer procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro en la organización
E7	Empoderamiento del recurso humano.	Fomentar la polivalencia de los cargos y lograr que el personal se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.
E8	Compensaciones y estímulos al personal.	Mantener al personal motivado, activo y comprometido con la prestación de un mejor servicio a los clientes
E9	Formular proyectos de capacitación a los trabajadores con respecto a los servicios ofrecidos.	Esta estrategia sugiere la creación de proyectos de capacitación y desarrollo con el fin de preparar constantemente los recursos humanos para el desempeño de los puestos

ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA DETERMINAR LAS RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS Y EL SISTEMA.

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO.

Esta Matriz muestra la influencia que tiene el Sistema Estratégico sobre los elementos del Sistema, y la influencia que tienen los elementos del Sistema sobre el Sistema.

Para ello se estableció una escala de ponderación entre “0-9” basado en los cuatro tipos de estrategias que fueron diseñadas (Estrategia FO, Estrategia Fa, Estrategia DO, Estrategia DA).

En la tabla se presenta la puntuación según el grado de importancia y prioridad que tienen las estrategias para darle solución a la problemática planteada en el presente estudio.

Asignándole el Número “9” a las estrategias que tienen mayor prioridad e importancia.

		Elementos del Sistema									
Sistema Estratégico		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣY
	E1	0	1	9	9	5	9	1	5	1	40
	E2	5	0	5	5	9	5	1	5	1	36
	E3	5	9	0	1	5	1	5	5	1	32
	E4	1	1	1	0	5	1	5	1	5	20
	E5	1	1	5	1	0	5	5	1	1	20
	E6	1	1	1	5	5	0	1	1	1	16
	E7	1	1	1	5	5	9	0	5	9	36
	E8	9	5	1	1	1	1	1	0	5	24
	E9	5	1	1	9	5	5	9	1	0	36
ΣX		28	20	24	36	40	36	28	24	24	224

Valores de la matriz:

0 = No tiene ninguna afectación.

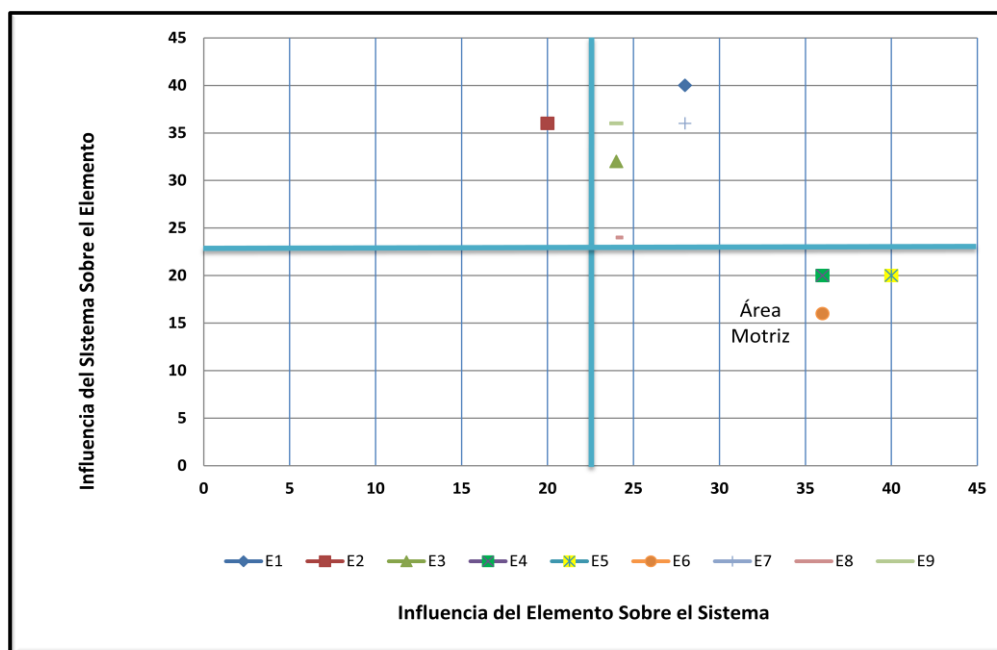
1 = Afectación Muy Baja.

5 = Afectación Intermedia

9 = Afectación Máxima.

La sumatoria de cada uno de los ejes (ΣX y Σy) es utilizada como un par ordenado para elaborar la Matriz de Dispersión.

Determinación del Área motriz del Sistema estratégico.



Las estrategias que se ubican en el IV cuadrante que es el área motriz son las que vamos a tomar en cuenta estas estrategias son: E4, E5, E6.

Para seleccionar el Área Motriz de la Matriz anterior nos apoyamos del siguiente esquema:

Aquí se muestra la influencia que el Sistema tiene sobre cada Elemento y Viceversa.

Alta	Baja
II Área de Dependencia Del Elemento hacia el Sistema	III Área de Interdependencia Entre el Sistema y el Elemento
I Área de Interdependencia del Elemento Respecto al Sistema.	IV Área Motriz o de Dependencia Del Sistema por el Elemento
Baja	Alta

Para la evaluación de las opciones estratégicas se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
2. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
3. La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real).

El diagnóstico realizado en la empresa, ha permitido conocer las dificultades que se presentan con el personal, como la falta de un buen control y aprovechamiento del personal, inconformidad y duplicidad de funciones en algunos casos, se debe a la carencia de un sistema que asegure una administración de los recursos humanos. Esto no le permite a FINICA contar con un talento humano de calidades óptimas, confiable y que se puedan delegar responsabilidades con un alto sentido de compromiso para con las actividades de la empresa.

CAPITULO II. MANUAL DE FUNCIONES

2.1 Introducción

Financiera Nicaragüense FINICA está ubicado en la ciudad de Managua, cuenta con 75 trabajadores por lo que se considera una empresa mediana según la clasificación del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC). Los servicios que brinda son los siguientes:

- Crédito para consumo
- Crédito para microempresas
- Cambio de Moneda
- Remesas Familiares

FINICA se ha mantenido y crecido en el mercado desde hace más de diez años

2.2 Propósito y alcance

El presente manual de Funciones de la empresa Financiera Nicaragüense FINICA, siendo de aplicación obligatoria a todos los cargos y puesto, así como unidades administrativas ubicadas en la empresa y seis sucursales en el país.

2.3 Marco Institucional

Misión

Ser una institución sostenible y segura que brinda soluciones financieras y protección económica a los micros, pequeñas y medianas empresas para su posterior desarrollo.

Visión

Ser una institución financiera comprometida con sus clientes, solida, eficiente en constante crecimiento y penetración nacional.

Reconocida por su excelencia, su personal altamente calificado, capacidad innovadora y por su oferta de servicios financieros de bajos costos, ágiles y oportuno.

Valores

Transparencia: Revelar la información institucional en forma veraz, clara y oportuna.

Honestidad: Actuar coherentemente con las normas y principios institucionales.

Confidencialidad: Cuidado y sigilo en el manejo de la información de los clientes y de la institución.

Responsabilidad: La adherencia a los estándares de calidad, incluyendo la puntualidad en la entrega del servicio, la relevancia de la atención, así como la prevención de errores, son responsabilidad de todo el personal.

Excelencia: Personal con educación y el entrenamiento apropiados, con disposición para la formación permanente y el aseguramiento de un servicio excelente, conveniente y apropiado para los propósitos de la financiera.

Trabajo en equipo: Empleados comprometidos con los objetivos organizacionales que colaboren en las toma de decisiones para lograr el empoderamiento y desarrollo sostenible de la empresa.

Aprobación del manual de organización y funciones

El presente Manual de Funciones deberá ser aprobado por el Gerente General y es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, su administración, puesta en marcha, verificación y actualización. Esta Gerencia es la encargada de la modificación, previa revisión de la Gerencia General.

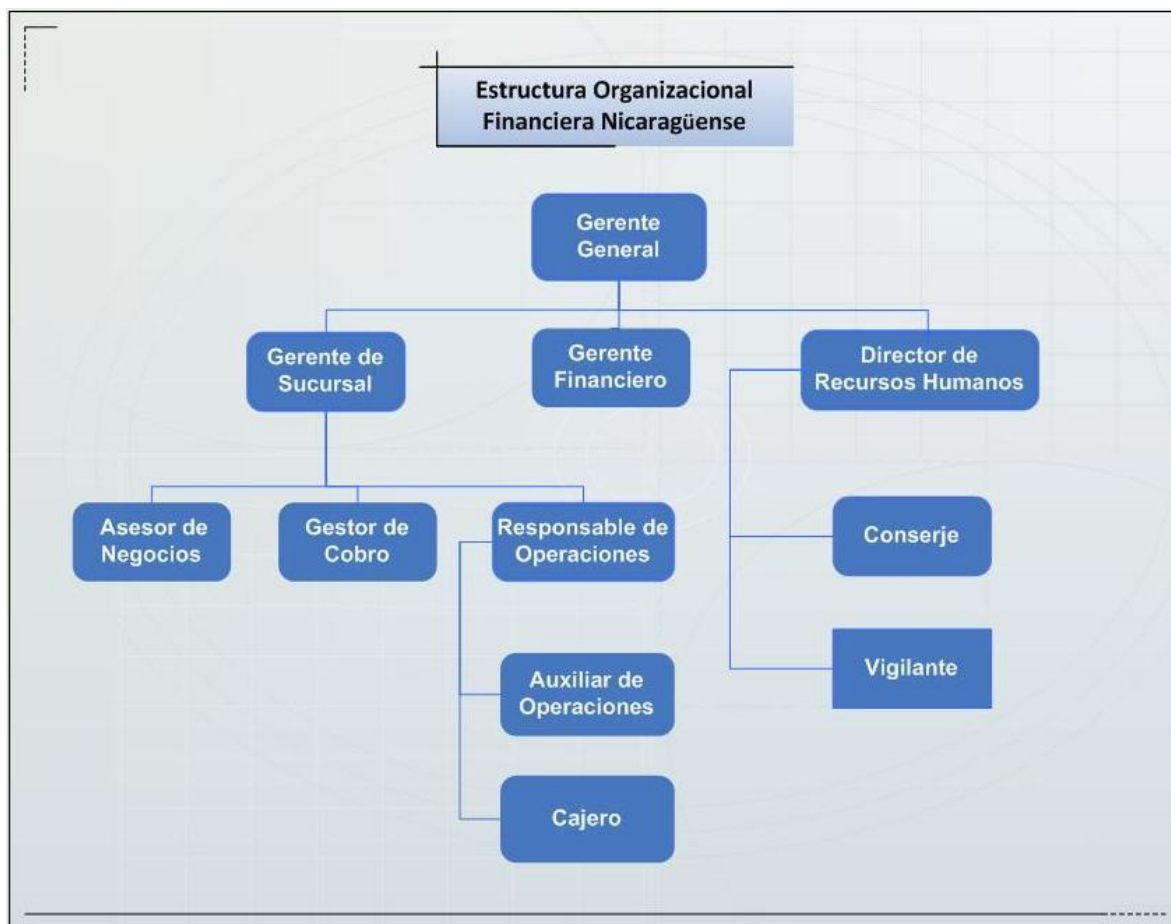
2.4 Estructura Orgánica

FINICA es una empresa dinámica que se reestructura en base a las oportunidades de mercado. La estructura organizativa definida es de tipo funcional. Sin embargo, puede ser modificada según el crecimiento y dinamismo de la empresa.

El organigrama define cuatro niveles jerárquicos:

- Gerencia General
- Gerencias intermedia
- Oficinas
- Cargos Operativos según su ámbito de acción

A continuación se presenta la Propuesta de Estructura Organizacional, para FINICA



La base para la elaboración del organigrama propuesto, les obliga a mejorar tanto su organigrama como sus gestiones administrativas en general, apoyados en una buena dirección de Recursos Humanos.

A continuación se presenta un listado de las unidades existentes en la Estructura Orgánica de la Financiera FINICA según su orden de jerarquía y área de especialización.

Órganos de Dirección Superior

1.1 Gerencia General.

Órganos de Dirección Intermedia

2.1 Gerencia de sucursal

2.2 Gerencia Financiera

2.3 Dirección de Recursos Humanos

2.3.1 Conserje

2.3.2 Vigilante

Órganos operativo - administrativos

3.1 Asesor de Negocios

3.2 Gestor de Cobro

3.3 Responsable de Operaciones

3.3.1 Auxiliar Operativo

3.3.2 Cajero

Objetivos Generales por Área Definidos en el Organigrama.

El organigrama agrupa a la vez ciertos cargos. A continuación se presentan los objetivos de cada una de las áreas definidas previamente.

Gerencia General

Esta área agrupa los siguientes cargos

- **Gerente General**

Es el área responsable de la planificación, organización, control y seguimiento de las actividades generales de FINICA, garantizando que se cumpla con las normativas y procedimientos internos y asegurando la satisfacción total del cliente.

- **Dirección de Recursos Humanos**

- Conserje
- Vigilante

Tiene como objetivos los siguientes:

Es el área encargada de la administración eficaz y eficiente del talento humano de FINICA, así como cumplir con las leyes, normas y reglamentos relacionados con la administración de este recurso.

Gerencia de Sucursal

En las sucursales se agrupan los siguientes cargos:

- Asesor de negocios
- Gestor de Cobro
- Responsable de Operaciones

Esta área tiene como objetivo de cara al cliente lo siguiente:

Ofrecer a nuestros clientes internos y externos la mejor asistencia y orientación en sus actividades y solicitudes de servicios garantizando, la rentabilidad de cada sucursal

A nivel interno, el área de Operaciones:

Oficina de Operaciones

La gerencia de operaciones agrupa los siguientes cargos:

- Auxiliar Operativo
- Cajero

Esta área tiene como objetivo lo siguiente:

Desarrollar el control y registro interno de las actividades operativas de FINICA, bajo las políticas internas establecidas y en cumplimiento con los requerimientos de ley, con el fin de facilitar la generación de información para decisiones gerenciales y garantizando la rentabilidad de la empresa.


Gerencia de Financiera

Gerente Financiero

El objetivo del área de contabilidad es el siguiente:

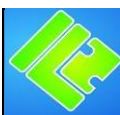
Planificar, procesar y analizar la información contable financiera de la empresa, para retroalimentar a la gerencia general y demás áreas sobre las proyecciones de los negocios y resultados reales obtenidos, dando asesoría para el logro de una mayor rentabilidad de la empresa.

2.5 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR CARGO

 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Gerente de sucursal
Area o dependencia:	Gerencia de negocios
Ubicación física:	Managua
Cargo superior inmediato:	Gerente general
MISIÓN DEL PUESTO	
Planificar y ejecutar las estrategias de colocación y captación o ventas de los productos financieros, orientados a consolidar la participación y penetración del mercado de los productos y servicios ofrecidos por la micro financiera	
DIMENSIONES	
Personas subordinadas:	Directos: Asesor de negocios, Gestor de cobro, responsable de operaciones Indirectos: auxiliar operativo, cajero, conserje y vigilante
Dimensión económicas:	Compromisos en la consecución de las metas de desembolso, clientes nuevos, saldos de cartera y calidad de cartera
OBJETIVOS DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS	
Asesor de negocios: Promocionar, asesorar, vender y recuperar la cartera de los productos financieros, optimizando el mercado potencial y real de una zona de influencia determinado, mediante la atención personalizado de sus clientes en su negocio, con el fin de garantizar operaciones que cumplan con los principios cualitativos y financieros establecidos, asegurando la gestión y la calidad de la cartera colocada, el crecimiento de la misma y el posicionamiento de la financiera	
Responsable de operaciones: Coordinar y revisar todas aquellas acciones que garanticen una excelente presentación de servicios al cliente externo e interno y optimicen el proceso de las funciones operativas y administrativas de empresas. Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad de la oficina, manejo de bóveda, cierre de operaciones, saldos de caja y bóveda, arqueos de efectivo, así como el cumplimiento de metas y objetivos de la institución	
FUNCIONES POR PUESTO	
Actividades	Resultados
Acompañar, motivar, asesorar y evaluar el desempeño de su personal	Propiciar el mejoramiento continuo de su equipo de trabajo y bajar índice de rotación
Controlar y supervisar la calidad de la cartera	Garantizar una cartera sana y cumplimiento de metas a este respecto.
Identificar variables que puedan influir el ambiente laboral y motivación de su personal	Mantener un adecuado clima laboral a través de intervenciones oportunas y solicitar apoyo o asesoría a las instalaciones correspondientes cuando lo consideren necesario.
Dirigir, evaluar y motivar su personal a cargo	Propiciar la productividad y motivación de su personal
Apoyar el proceso de reclutamiento de personal	Asegurar candidatos competentes para los

de acuerdo a las necesidades	cargos de mayor rotación.	
Participar en la formación y entrenamiento del personal de la empresa en especial de la formación de los nuevos gerentes	Contribuir a la formación de mercados del personal de nuevos ingresos	
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS (OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN)		
Contacto	Propósito	
Coordinador de control Operativo	Coordinar actividades para el proceso de gestión de las solicitudes de crédito, funcionarios del área operativa de la empresa (Responsable de operaciones, cajeros, conserjes y vigilancia)	
Gestor de cobro	Coordinar actividades de recuperación	
Recursos Humanos	Apoyar en los procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento. Solicitar desarrollo de programas de motivación y capacitación al personal.	
Externas		
Contacto	Propósito	
Líderes comunitarios, de mercado, asociaciones y otros.	Establecer contactos para promocionar el portafolio de servicios y productos de la institución, informarse sobre el desarrollo de negocios en la zona, establecer alianzas y representar a la empresa en las actividades a las que asista.	
TRABAJO EN EQUIPO		
Nombre	Participante	Propósito
Comité de crédito	Gerente de Sucursal Asesores	Revisar y aprobar o no solicitudes de crédito
Comité de cobranzas	Gerente de Sucursal Asesores Gestor de cobros	Analizar y estudiar la cartera en mora para generar estrategias de recuperación y mejoramiento del análisis crediticio.
Comité de seguimiento (equipo interdisciplinario)	Miembros del equipo de la empresa (operativo y negocios)	Retroalimentación al equipo integral sobre su gestión y generar planes de mejoramiento
PERFIL DEL PUESTO REQUISITOS BÁSICOS		
Estudios:	Profesional en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, Ing. Industrial o carreras a fines al puesto	
Experiencia:	Experiencia mínima de 2 años en áreas comerciales específicamente bancarias o sectores seguros y por lo menos 1 año en cargos de jefatura o supervisión	


Edad:	A partir de los 27 años
CONOCIMIENTOS	
Generales:	Administración General Investigación de Mercado Métodos de cobranzas Herramientas informáticas Servicio al cliente
Específicos:	Contabilidad y finanzas Operaciones bancarias Manejo de equipos de ventas Conocimientos en estadísticas e interpretación y análisis de indicadores de cartera. Herramientas administrativas Administración de cartera Administración y mantenimiento de oficina
Pensamiento:	Analítico y Conceptual
HABILIDADES - COMPETENCIA	
Administrativas:	Planeación estratégica. Manejo de Personal y dirección de grupos interdisciplinarios. Administración del tiempo. Capacidad para supervisar, aplicar normas, procedimientos y manejo de controles internos. Capacidad para dirigir, enseñar y capacitar al personal a su cargo. Capacidad para la solución de problemas y toma de decisiones. Orientación a resultados.
De Interacción:	Liderazgo interpersonal Facilidad de relación efectivamente a todo nivel Capacidad de expresión verbal y escrita Capacidad para liderar equipos de ventas Compromiso Institucional Disciplinario, creativo y dinámico Orientado al cumplimiento de metas Facilidad para la negociación Orientación al servicio Coherencia con los valores de la organización: Transparencia, Honestidad, Confiabilidad, Respeto, Lealtad, Ética y Responsabilidad.
RIESGOS DE EXPOSICIÓN AL MEDIO EXTERNO	
Desplazamiento permanente en las visitas de campo	

 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Responsable De Operaciones
Área o dependencia:	Gerencia de operaciones y finanzas
Ubicación física:	Managua
Cargo superior inmediato:	Gerente de sucursal
MISIÓN DEL PUESTO	
<p>Coordinar y Supervisar todas aquellas acciones que garantice una excelente presentación de servicios al cliente externo e interno y optimice el proceso de las funciones operativas y administrativas de la sucursal. Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad de la oficina, manejo de bóveda, cierre de operaciones, saldos de caja y bóveda y cuadros de efectivo, así como el cumplimiento de metas y objetivos de la Institución</p>	
DIMENSIONES	
Personas subordinadas:	Directos: Auxiliar Operativo, Cajero y Conserje Indirectos: Vigilante
Dimensión económicas:	Compromiso en la administración total del efectivo y documentos valores de la sucursal.
OBJETIVOS DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS	
<p>Auxiliar Operativo: Brindar de forma eficaz la atención y servicio a los clientes, garantizando en tiempo y forma el desembolso de los créditos aprobados participando directamente el desarrollo de las funciones operativas y administrativas de la sucursal siguiendo el fiel cumplimiento de normas, disposiciones y procedimientos de procesos operativos de la Institución</p> <p>Cajero: Garantizar la atención y los servicios del área de caja de forma optima, sustentando el cumplimiento de normativas, disposiciones y procedimientos relacionados al manejo y resguardo del efectivo en las cajas de las sucursales.</p> <p>Conserje: Brindar atención y servicio de cafetería, limpieza y apoyo general en la sucursal</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO	
Actividades	Resultados
Supervisar la administración de las cajas fuertes y/o bóvedas, claves y llaves de seguridad de la agencia.	Garantizar normas de seguridad
Garantizar la custodia de los títulos valores y/o efectivo que utiliza la Financiera o que reciba como garantía por sus operaciones.	Efectuar los controles normados establecidos
Administrar la disponibilidad de efectivo	Administrar la disponibilidad de efectivo
Efectuar en el sistema, la apertura y cierre de la sucursal	Garantizar las normas y disposiciones establecidas
Administrar los depósitos y remesas a bancos de la sucursal	Garantizar el servicio de remesas de efectivo
Supervisar y mantener en custodia los valores (Efectivo, Cheques, Recibos, Títulos, etc.) que utiliza la Financiera en sus operaciones.	Control
Validar información a procesar en el sistema	Control de calidad en el procesamiento de

	datos en el sistema
Garantizar de forma optima la administración y funcionamiento de equipos, muebles, papelería y formatos	Garantizar los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo de la sucursal
Atender los reclamos de los clientes que le corresponden o derivarlo a quien sea pertinente.	Atender los reclamos de los clientes que le corresponden o derivarlo a quien sea pertinente.
Garantizar que su personal este actualizado a normas, procedimientos y políticas de la Institución.	Eficiencia y efectividad de las operaciones
Realizar Activación de bóveda y caja en la sucursal.	Garantizar el servicio y atención del área de caja
Garantizar y confirmar transacciones internas en caja y Auxiliar Operativo	Mantener fluidez y agilización de los procesos.
Generar reportes de control contable, operativos y requeridos establecidos.	Garantizar la información.
Realizar el procesamiento de los créditos según disposiciones operativas,	Garantizar la efectividad y procesamiento de créditos
Garantizar la efectiva aplicación de la política de atención y servicio al cliente	Excelencia en el servicio al cliente.
Supervisar las funciones y realización del trabajo de todo el personal a su cargo	Excelencia en el servicio al cliente.
Garantizar la fluidez de la comunicación vía correo electrónico.	Comunicación efectiva
Participar y ejecutar proyectos especiales que oriente la Institución	Contribuir al desarrollo e Implementación efectiva.
Participar en la formación y entrenamiento del personal de la sucursal	Contribuir con la formación del personal del nuevo ingreso
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS (OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN)	
Contacto	Propósito
Área de Negocios en General	Coordinar, organizar y planificar la efectividad del servicio a los clientes.
Responsable de Administración	Solicitar el apoyo logístico, administrativo de la sucursal
Área de Tecnología	Solicitar soporte de sistema
Recursos Humanos	Apoyar en los procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento. Solicitar desarrollo de programas de motivación y capacitación al personal.
EXTERNAS	
Contacto	Propósito
Clientes	Resolver situaciones y problemas que presentan los clientes. Garantizar el desembolso del crédito


TRABAJO EN EQUIPO		
Nombre	Participantes	Propósito
Comité de Sucursal	Gerente de Sucursal Asesores Cajero Auxiliar Operativo Conserje	Coordinar acciones conjuntas, informas y resolver problemas, propiciar integración y mejoramiento de los servicios prestados.
PERFIL DEL PUESTO REQUISITOS BÁSICOS		
Estudios:	Profesional en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, Ing. Industrial o carreras a fines al puesto.	
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en aéreas comerciales específicamente bancarias o sectores seguros y por lo menos 1 año en cargos de jefatura o supervisión.	
Edad:	A partir de los 27 años	
CONOCIMIENTOS		
Generales:	Administración General Investigación de Mercado Métodos de cobranzas Herramientas informáticas Servicio al cliente	
Específicos:	Contabilidad y finanzas Operaciones bancarias Manejo de equipos de ventas Conocimientos en estadísticas e interpretación y análisis de indicadores de cartera. Herramientas administrativas Administración de cartera Administración y mantenimiento de oficina	
Pensamiento:	Analítico y Conceptual	
HABILIDADES - COMPETENCIA		
Administrativas:	Planeación estratégica. Manejo de Personal y dirección de grupos interdisciplinarios. Administración del tiempo. Capacidad para supervisar, aplicar normas, procedimientos y manejo de controles internos. Capacidad para dirigir, enseñar y capacitar al personal a su cargo. Capacidad para la solución de problemas y toma de decisiones. Orientación a resultados.	
De Interacción	Liderazgo interpersonal Facilidad de relación efectivamente a todo nivel Capacidad de expresión verbal y escrita Capacidad para liderar equipos de ventas Compromiso Institucional Disciplinario, creativo y dinámico Orientado al cumplimiento de metas Facilidad para la negociación	

	Orientación al servicio Coherencia con los valores de la organización: Transparencia, Honestidad, Confiabilidad, Respeto, Lealtad, Ética y Responsabilidad.
RIESGOS DE EXPOSICIÓN AL MEDIO EXTERNO	
No aplica	

 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Asesor de Negocios
Área o dependencia:	Gerencia de Negocios
Ubicación física:	Sucursales Managua
Cargo superior inmediato:	Gerente de Sucursal
MISIÓN DEL PUESTO	
Promocionar, asesorar, vender y recuperar la cartera de los productos financieros, optimizando el mercado potencial y real de una zona de influencia determinada, mediante la atención personalizada de sus clientes en su negocio, con el fin de garantizar operaciones que cumplan con los principios cualitativos y financieros establecidos, asegurando la gestión y calidad de la cartera colocada, el crecimiento de la misma y el posicionamiento de la institución.	
DIMENSIONES	
Personas Subordinadas:	Directos: No aplica Indirectos: No aplica
Dimensiones Económicas	No aplica
OBJETIVOS DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS	
No aplica	
FUNCIONES DEL PUESTO	
Actividades	Resultados
Elaborar y ejecutar programas de actividades que permita la organización del trabajo semanal de forma sistemática e integrada de acuerdo a las prioridades de cartera (colocación y recuperación) y seguimiento a clientes.	Ejecutar efectivamente las actividades de promoción, colocación, seguimientos de clientes y atención a las solicitudes de créditos recibidas en la oficina así como realizar gestiones de recuperación en campo.
Promover los productos de Microfinanzas de la institución a través de actividades que propicien un efecto masivo, así como con reuniones de información, visitas personales atención telefónica y entrega de volantes en campo	Captación de clientes para el segmento de Microfinanzas
Efectuar visitas de información y asesoría a clientes potenciales (nuevos clientes y con créditos no renovados) para ofrecerles alternativas micro financieras acorde a sus necesidades	Establecer relaciones comerciales y tramitar las solicitudes a que haya lugar.
Brindar al director de mercadeo y especialistas de producto información sobre la competencia, mercado, políticas que intervienen en la zona y afectan el negocio.	Insumos para determinar oportunidades de mercado, riesgos y nivel de competencia en la zona.
Participar en los comités de crédito y/o aprobar los créditos en función de su autonomía.	Aprobar, rechazar o aplazar solicitudes de crédito.
Visitar a cliente desertores.	Evaluar causas de no renovación
Participar en la formación y entrenamiento del personal de la sucursal, en especial de los nuevos	Contribuir con la formación de mercado de personal de nuevo ingreso.


asesores de negocio.		
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS (OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN)		
Contacto		Propósito
Coordinador de control operativo		Coordinar actividades para el proceso de gestión de las solicitudes de créditos.
Gestor de cobro		Coordinar actividades de recuperación
Auxiliar operativo		Captar información que llega a la oficina en lo referente a solicitudes o requerimientos de clientes.
EXTERNAS		
Contacto		Propósito
Clientes de otros segmentos.		Remitirlos a la oficina para que sean atendidos a través de productos diferentes a Microfinanzas
Clientes de Microfinanzas.		Para el asesoramiento y venta del producto Microfinanzas
Contacto con gremios, asociaciones y líderes comunitarios.		Promocionar los productos financieros.
TRABAJO EN EQUIPO		
Nombre	Participantes	Propósito
Comité de crédito	Gerente de sucursal Asesores	Revisar y aprobar o no solicitudes de crédito
Comité de cobranzas	Gerente de sucursal Asesores Gestor de cobro	Analizar y estudiar la cartera en mora para generar estrategias de recuperación y mejoramiento del análisis crediticio
Comité de seguimiento	Gerente de sucursal Asesores Responsable de operaciones	Retroalimentar al equipo integral de la oficina sobre su gestión y generar planes de mejoramiento
PERFIL DEL PUESTO REQUISITOS BÁSICOS		
Estudios:	Técnico superior o finalizado profesionalización en Administración de Empresas y/o finanzas	
Experiencia	Por los menos un año de experiencia en cargos de ventas masivas preferiblemente de productos financieros y seguros.	
Edad:	A partir de los 22 años	
CONOCIMIENTOS		
Generales:	Planificación de actividades Manejo de herramientas administrativas.	
Específicos:	Conocimientos contabilidad comercial que le permita captar información para elaborar estados financieros de una empresa informal. Conocimiento e interpretación de indicadores	
Pensamiento:	Analítico	

HABILIDADES - COMPETENCIA	
Administrativas:	Planificar y realizar seguimientos de actividades Capacidad para determinar y evaluar las variables que intervienen en el éxito del negocio. Búsqueda de información Orientado a resultados Capacidad de trabajo bajo presión Orientación al orden, calidad y exactitud Administración del tiempo
De Interacción	Excelentes relaciones interpersonales Comunicación efectiva Carisma para poder trabajar con personas de estrato económico bajo Habilidades de negociación y capacidad de persuasión Capacidad de influencia sobre los demás Orientado al servicio Capacidad de identificar detalles más allá de lo concreto Coherencia con los valores de la organización
RIESGOS DE EXPOSICIÓN AL MEDIO EXTERNO	
Trabajo de campo, expuesto a sol, lluvia, polvo y zonas marginadas que puedan llegar a ser de alto riesgo. Desplazamiento permanente en su zona de influencia.	

 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Auxiliar Operativo
Área o dependencia:	Gerencia de Operaciones y Finanzas
Ubicación física:	Sucursales Managua
Cargo superior inmediato:	Responsable de Operaciones
MISIÓN DEL PUESTO	
Brindar de forma eficaz la atención y el servicio a los clientes, garantizando en tiempo y forma el desembolso de los créditos aprobados participando directamente en el desarrollo de las funciones operativas y administrativas de la sucursal, siguiendo el fiel cumplimiento de normas, disposiciones y procedimientos de procesos operativos de la institución.	
DIMENSIONES	
Personas Subordinadas:	Directos: No aplica Indirectos: Cajero
Dimensiones económicas:	Compromiso en el manejo del efectivo de la sucursal
OBJETIVOS DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS	
No aplica.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
Actividades	Resultados
Brindar información a los clientes vía telefónica que visiten la sucursal, explicando detalle oportuno de los diferentes productos	Brindar información a los clientes vía telefónica que visiten la sucursal, explicando detalle oportuno de los diferentes productos.
Atención a clientes activos para brindar información solicitada (disponibilidad, condición y estado del crédito)	Servicio eficaz para mantener fidelidad a la institución
Ingresar en el sistema los datos básicos del cliente que demuestra interés por los productos y servicios de la institución	Agilidad en el servicio al cliente
Administrar efectivamente el registro y control de los clientes atendidos en la oficina y reportado a la Gerencia de sucursal para dar continuidad de la demanda del cliente	Efectividad en la atención y respuesta al cliente
Tramitar solicitudes de desembolsos a clientes preferenciales y líneas de créditos	Eficiencia en desembolso a clientes especiales
Promover y ofertar productos nuevos a clientes, recopilar información estadística para la creación y mejoramiento de producto	Realizar la promoción adecuada de los productos y servicios para captar nuevos clientes
Brindar apoyo a la supervisión en la realización del trabajo y funciones del cajero	Garantizar la efectividad del servicio en el área de caja
Sustituir al cajero en situaciones específicas: Vacaciones, subsidios, permisos, etc	Garantizar adecuado funcionamiento del área de caja
Preparar y verificar la documentación diaria contable del área de caja	Información actualizada y seguridad en el control interno
Efectuar en el sistema, la apertura y cierre de	Garantizar las normas y disposiciones


documentación del fondo fijo asignado a la sucursal	establecidas	
Revisar el control y archivo de la documentación del fondo fijo asignado a la sucursal	Control	
Validar información a procesar en el sistema	Control de calidad en el procesamiento del ingreso de datos en el sistema	
Apoyar en la administración y funcionamiento adecuado de equipos, muebles y útiles de oficinas, papelería y formatos	Garantizar los recursos necesarios para el funcionamiento optimo de la sucursal	
Apoyar en el control y aplicación contable de las transacciones pendientes generadas por políticas de eventualidades	Efectividad del control operativo contable.	
Realizar el procesamiento de los créditos según las disposiciones operativas	Garantizar la efectividad y procesamiento de créditos	
Generar reportes requeridos y realizar el desembolso de créditos con la debida explicación y normativa.	Entrega efectiva del crédito al cliente	
Participar en la formación y entrenamiento del personal en especial personal de nuevo ingreso.	Contribuir con la formación de mercado del personal de nuevo ingreso.	
Participar y ejecutar proyectos especiales que oriente la institución.	Contribuir al desarrollo e implementación efectiva	
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS (OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN)		
Contacto	Propósito	
Gerente de Sucursal	Coordinar, organizar y planificar la efectividad del servicio a los clientes.	
EXTERNAS		
Contacto	Propósito	
Clientes	Atención y servicio a los clientes. Realizar el desembolso de crédito	
TRABAJO EN EQUIPO		
Nombre	Participante	Propósito
Comité de crédito	Gerente de Sucursal Asesores Responsable de operaciones Cajero	Coordinar acciones conjuntas, informar y resolver problemas, propiciar integración y mejoramiento de los servicios.
PERFIL DEL PUESTO REQUISITOS BÁSICOS		
Estudios:	Estudiante de tercer año de las carreras administración de empresas, contabilidad, finanzas, ingeniería industrial o sistemas o afines al puesto	
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en áreas de operaciones o trabajos administrativos operativos	
Edad:	A partir de los 22 años	
CONOCIMIENTOS		
Generales:	Administración General Herramientas informáticas	

Específicos:	Procesos contables y operaciones bancarias Servicio al cliente Transacciones en caja Dominio y manejo de Microsoft Office
Pensamiento:	Analítico y Conceptual
HABILIDADES - COMPETENCIA	
Administrativas:	Capacidad de trabajo con grupos interdisciplinarios. Administración del tiempo. Capacidad para supervisar, aplicar normas, procedimientos y manejo de controles internos. Capacidad para la solución de problemas. Liderazgo Manejo de logística de oficina
De Interacción	Liderazgo interpersonal Facilidad de relación efectivamente a todo nivel Capacidad de expresión verbal y escrita Capacidad de empatía Compromiso Institucional Disciplinario, creativo y dinámico Orientado al cumplimiento de metas Orientación al servicio Coherencia con los valores de la organización: Transparencia, Honestidad, Confiabilidad, Respeto, Lealtad, Ética y Responsabilidad.
RIESGOS DE EXPOSICIÓN AL MEDIO EXTERNO	
No aplica	

 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Gestor de cobro
Área o dependencia:	Gerencia de Negocios
Ubicación física:	Sucursales Managua
Cargo superior inmediato:	Gerente de sucursal
MISIÓN DEL PUESTO	
Realizar gestión directa con los clientes en mora, a través de un constante seguimiento y utilizando estrategias de persuasión y negociación hasta lograr la recuperación de cartera.	
DIMENSIONES	
Personas subordinadas:	Directos: No aplica Indirectos: No aplica
Dimensiones económicas:	Tiene bajo su responsabilidad recuperar cartera de crédito vencida con el fin de apoyar la estabilidad financiera de la organización.
OBJETIVOS DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS	
No aplica	
FUNCIONES DEL PUESTO	
Actividades	Resultados
Contar a los clientes en moras, telefónicamente con citaciones o visitas personales, e instarlos a pagar sus obligaciones vencidas	Gestionar recuperación y producir acuerdos de negociación para el pago de la cartera en mora.
Planificar y organizar diario, semanal y mensualmente su plan de visitas de cartera morosa de acuerdo a las orientaciones del Gerente de sucursal	Gestionar recuperación efectiva
Establecer arreglos de pagos con clientes morosos de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos	Recuperar alineado a procedimientos
Ejecutar gestión de pago y recaudar cuotas vencidas en campo	Presionar, ejecutar la acción de pago.
Depositar en caja las cuotas de pago recaudadas diariamente	Control de pagos
Reportar los casos en mora mayor a 180 días diagnosticados como de dudosa recaudación por su voluntad de pago o la improductividad del negocio	Proceder a castigar carteras
Coordinar actividades de cobranzas con asesores y gerentes de sucursal	Apoyar el proceso de recuperación de la sucursal
Elaborar informes sobre su labor y emitir reportes diarios	Informar y apoyar a las gerencias de sucursal sobre su gestión e informar al responsable de recuperaciones sobre casos y eventos que puedan utilizarse para el diseño de estrategias y toma de decisiones sobre recuperaciones

Participar en la formación y entrenamiento del personal de la sucursal, en especial de los nuevos Gestores de cobro		Contribuir con la formación de mercado del personal de nuevo ingreso	
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS (OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN)			
Contacto		Propósito	
Coordinador de control operativo		Informarse para consulta de saldos e informar sobre exoneraciones de interés de mora, reestructuración y otros de aplicación en cuentas	
Responsable de recuperaciones		Suministrar información relevante a su gestión y desarrollar en campo las estrategias y actividades que este le indique a fin de mejorar la gestión de cobro	
EXTERNAS			
Contacto		Propósito	
Cliente en mora		Negociación de pagos	
TRABAJO EN EQUIPO			
Nombre		Participante	Propósito
Comité de cobranzas		Gerente de sucursal Asesores	Analizar y estudiar la cartera en mora para generar estrategias de recuperación y mejoramiento del análisis crediticio
PERFIL DEL PUESTO REQUISITOS BÁSICOS			
Estudios:	Técnico superior en áreas administrativas y/o economía		
Experiencia	1 año en recuperación de carteras preferiblemente en sectores de consumo masivo y bancario		
Edad:	A partir de los 22 años		
CONOCIMIENTOS			
Generales:	Herramientas administrativas Conocimientos legales referente a cobranzas Conocimientos en administración de negocios		
Específicos:	Herramientas de planificación y organización Técnicas de cobranzas y negociación Interpretación de informes de cartera y manejo de procedimientos específicos de la misma		
Pensamiento:	Analítico		
HABILIDADES - COMPETENCIA			
Administrativas:	Capacidad de organización y planificación Habilidades para negociación y persuasión con los clientes Manejo de objeción Administración del tiempo Búsqueda de información Proactivo y capacidad de trabajo bajo presión Orientado a resultados		

De Interacción	Comunicación efectiva Facilidad de relacionarse a todo nivel Capacidad de influencia sobre los demás Liderazgo interpersonal Empático y entusiastas Coherencia con los valores de la organización: transparencia, honestidad, confidencialidad, respeto, lealtad, ética y responsabilidad.
RIESGOS DE EXPOSICIÓN AL MEDIO EXTERNO	
Trabajo de campo, expuestos a sol, lluvia, polución y zonas marginadas que pueden llegar a ser de alto riesgos. Desplazamiento permanente en su zona de influencias.	

 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Cajero
Área o dependencia:	Gerencia de operaciones y finanzas
Ubicación física:	Sucursales Managua
Cargo superior inmediato:	Responsables de operaciones
MISIÓN DEL PUESTO	
Garantizar la atención y los servicios del área de caja de forma optima, sustentando en el cumplimiento de normativas, disposiciones y procedimientos relacionados al manejo y resguardo del efectivo en las cajas de las sucursales.	
DIMENSIONES	
Personas subordinadas:	Directos: No aplica Indirectos: No aplica
Dimensiones económicas	Compromiso en el manejo de la sucursal
FUNCIONES DEL PUESTO	
Actividades	Resultados
Recibir los pagos y gestiones de efectivo a los clientes conformes a normas y procedimientos	Garantizar la presentación de servicios de caja
Entregar el desembolso de efectivo y/o cheques a los clientes de la financiera	Servicio eficaz
Realizar solicitud de requisición, cortes y remisiones de efectivos y documentos de valor a bóveda	Cumplir con procedimientos de caja
Recibir y confirmar requisiciones de efectivo de bóveda	Control interno
Entregar remesas a familiares	Servicio al cliente
Realizar arqueo y generar documentos del cierre del día.	Cumplimientos de normativa y control interno
Ordenar y archivar los documentos de caja generados, conforme a procedimientos y normativas	Control interno
Realizar el cierre de caja	Cumplir con el horario establecido
Pago de fondo fijo (viáticos, gastos menores etc.) según políticas establecidas y distribución en cuenta contable.	Garantizar pagos para requerimientos de la sucursal
Validar información a procesada en el sistema	Control de calidad en las transacciones de caja
Participar y ejecutar proyectos especiales que orienten la institución	Contribuir al desarrollo e implementación efectiva
Realizar alguna otra actividad encomendada por su superior	Apoyo
Participar en la formación y entrenamiento del personal de la sucursal, en especial de los nuevos cajeros.	Contribuir con la formación d mercado del personal del personal de nuevo ingreso.

CAPITULO III.
PROCEDIMIENTO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

3.1 Introducción:

El reclutamiento, selección y contratación de personal es un proceso importante para cualquier organización. Se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponda y con los requisitos del manual de descripción de puestos correspondiente. Aquí presenta la forma como debe llevarse a cabo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, añadiendo información extra y la comprensión necesaria para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos con las competencias y cualidades necesarias, tomando en cuenta que la decisión final a la Gerencia General.

Este instrumento, facilita la depuración del grupo de candidatos hasta que se reduce a unos pocos individuos que posean las especificaciones del cargo, necesarias para contribuir de forma significativa al logro eficaz de los objetivos y metas de la Institución.

Base Legal.

Código de trabajo de la república de Nicaragua

Estatutos de la institución


3.2 Objetivos Del Manual De Reclutamiento, Selección Y Contratación Del Personal

Objetivo General:

- Establecer, de manera documental, el procedimiento que se tiene que llevar a cabo para el reclutamiento, selección y contratación del personal.

Objetivos Específicos:

- Dotar, a la Institución de un instrumento técnico – administrativo que presente los pasos involucrados en el procedimiento de selección de personal
- Proveer información sistemática y real que contribuya a facilitar la selección del personal idóneo para la institución
- Proporcionar un instrumento idóneo, que sea utilizado por personas involucradas en la gestión del talento humano.

	Contratación de personal	Página 1 de 3
	Unidad administrativa: Recursos Humanos	Responsable: Recursos Humanos
Elaborado por: Hilda Amelia Almendárez, Melvin Mayorga, Critiam Alvarez	Revisado por: RRHH Autorizado por: Gerencia General	Fecha: Junio 2009

Procedimiento: reclutamiento, selección y contratación del personal

Objetivo: Explorar las capacidades y habilidades de los aspirantes a puestos existentes en la institución, para elegir objetivamente y acorde a los perfiles establecidos, aquellos con mayor potencial de desempeño

Responsable: Dirección de Recursos Humanos.

N°	Participantes	Descripción de Actividades
1	Gerente de Sucursal	Surge vacante
2	Gerente de Sucursal	Llena formulario requisición de empleados y la envía
3	Director de RRHH	Consulta el perfil de puesto y remuneración
4	Director de RRHH	Proporciona información
5	Director de RRHH	Verifica en banco de datos si existen candidatos
6	Director de RRHH	Si no existen, recluta nuevos candidatos
7	Director de RRHH	Realiza convocatoria interna.
8	Director de RRHH	Si no existe candidatos internos idóneos, se realiza una convocatoria externa a través de medios de comunicación.
9	Director de RRHH	Recepciona documentos de los candidatos.
10	Director de RRHH	Verifica que los expedientes tengan toda la documentación pertinentes
11	Director de RRHH	Archiva expedientes
12	Director de RRHH	Convoca a candidatos con expedientes completo
13	Director de RRHH	Aplica y califica pruebas
14	Director de RRHH	Entrega resultados y expedientes

15	Director de RRHH	Revisa expedientes y autoriza documentación
16	Director de RRHH	Convoca candidatos preseleccionados
17	Gerente de Sucursal	Entrevista a candidatos
18	Gerente de Sucursal	Selecciona a candidato
19	Gerente de Sucursal	Remite documentos del candidato seleccionado
20	Director de RRHH	Convoca al candidato
21	Director de RRHH	Comunica al candidato que ha sido seleccionado
22	Director de RRHH	Revisa documentos legales, si el expediente está completo procede a elaborar el contrato, de lo contrario notifica completar la documentación en un período de una semana
23	Director de RRHH	Envía contrato al Gerente de General para su autorización
24	Gerente General	Autoriza y firma contrato
25	Director RRHH	Solicita la firma del candidato seleccionado y lo archiva.

3.3 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

El proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal surge en el momento que se presenta una vacante disponible. El Gerente de Sucursal es el encargado de llenar el formulario de requisición de empleado indicando al director de recursos la plaza que necesita cubrir y envía la solicitud.

Recursos Humanos una vez que tiene la información revisa el perfil del puesto y la remuneración proporcionando información sobre el banco de datos de candidatos existentes. De no existir ninguno que llene el perfil del puesto primeramente realiza una convocatoria interna, de no haber candidatos idóneos se realiza una convocatoria externa a través de medios de comunicación. Se reciben los documentos de los candidatos externos. Verifica que los expedientes contengan la información pertinente y los archiva. Luego el Director de Recursos Humanos convoca, aplica y califica las pruebas, para posteriormente entregar resultados y remitirlos al Gerente de la Sucursal quien a su vez realiza nuevamente una convocatoria de los candidatos preseleccionados y los entrevista.

Finalizado el proceso de entrevista selecciona al candidato y envía expediente del candidato al Director de Recursos Humanos. Recursos Humanos notifica al candidato que ha sido seleccionado, luego revisa si la documentación del expediente está completa, no ser así pide al candidato completarla en un período de una semana. Terminado esto se elabora el contrato, el cual es firmado por ambas partes, el Gerente General y el candidato seleccionado. Finalmente Recursos Humanos archiva toda la documentación.

En este proyecto, queremos incidir específicamente en la rama de los recursos humanos, por lo que, se plantean las políticas que esta dirección debe de desarrollar. Entre ellas, tenemos:

1. La Optimización de los procesos de reclutamiento.

- Estos Deberán estar apoyados en los instrumentos necesarios para una garantía estable que permita a la empresa el cumplimiento de sus objetivos.
- Las hojas de vida de cada uno de sus trabajadores, independientemente de las áreas que soliciten personal.
- Ninguna persona será discriminada por su raza, genero, religión o discapacidad física.
- En lo que respecta a personas que tengan relaciones de parentesco en primer y segundo grado de consanguinidad o afinidad con directivos, empleados o funcionarios de la organización, no podrán ser considerados en este proceso de selección, a menos que haya una excepción, aprobada explícitamente por la Junta Directiva y/o Gerencia General.
- Personas que hayan laborado anteriormente en la empresa, podrán ser considerados en este proceso, siempre y cuando su retiro haya sido voluntario, no se hayan ido a trabajar a la competencia. Su permanencia en la empresa, haya sido evaluada como satisfactoria; sometiéndose así al procedimiento establecido.
- Actualizar y adecuar los diferentes documentos a las nuevas realidades que la empresa deba implementar.
- Generar una base de datos computarizado, para el manejo y proceso sistemático de la información empresarial, creando nuevos formatos, métodos y procedimientos actualizados.

2. Proceso de reclutamiento y selección.

- Es un subsistema de pasos ordenados que permite atraer candidatos para ser evaluados y determinar, quiénes son los más idóneos para ocupar un cargo específico a lo interno de una institución u organización.
- La selección, determina mediante un pronóstico si las características actuales y potenciales del candidato, podrán satisfacer las necesidades objetivas establecidas por la organización y si ésta, en su entorno, el

candidato podrá también obtener satisfacción. Así, se asegurará el mutuo compromiso entre ambas partes; esto es un factor determinante para lograr la estabilidad y permanencia que ambos requieren.

- Este subsistema, definirá a quien se contrata, donde se determina el tipo de vinculación, derechos y deberes que tendrá la persona con la institución.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal es funcional en la medida que asegura el ingreso de un personal humano competente que contribuya a las soluciones de las necesidades y objetivos que la institución requiere.

3. La vacante

Se considera vacante al cargo que queda disponible por cualquier acción que requiera un traslado, una promoción, un retiro, un cambio de puesto, o contratación de nuevo personal ya sea por reemplazo, aumento o creación de nuevos cargos.

Se consideran varios tipos de vacantes:

1. Vacante temporal

Es la contratación que se hace por un periodo específico, para cumplir con metas extraordinarias de forma esporádica por causas ajenas al responsable de las mismas.

2. La vacante por reemplazo

Es un cargo ya existente; pero, la persona que lo ocupa ha renunciado, ha sido despedida, promovida o trasladada. La dirección de Recursos Humanos deberá realizar el proceso de búsqueda después que, el funcionario interesado, solicite ese nuevo personal. La estructura organizacional se mantiene, hasta que se cubra esa vacante.

3. *La vacante por aumento de personal*

La generación de más actividades u operaciones al interior de la organización o empresa exige mayor personal; generalmente, esto obedece al crecimiento, expansión o desarrollo de la misma.

Esto se valora durante el proceso de planificación anual y se estima la necesidad de personal por área. Esto debe ser aprobado por la gerencia general y/o junta directiva de la institución y, remitido ésta a la dirección de Recursos Humanos para que proceda al trámite correspondiente.

4. *La vacante por creación de nuevos cargos*

Se da por crecimiento de la organización, hecho que causa diversificación de funciones.

Toda necesidad de personal debe hacerse llegar a Recursos Humanos con el tiempo suficiente para realizar las evaluaciones a que haya lugar según el cargo que se requiera. Así mismo, debe informarse la intención de movimientos de personal que requieran reemplazo.

Lógicamente, este proceso requiere de tiempo y condicionamientos que la empresa exige a los futuros empleados. La siguiente tabla nos refleja, el tiempo de respuestas para cubrir una vacante.

Nivel de cargo	Tiempo de respuestas
Nivel gerencial alto	30 días calendarios
Nivel gerencial medio (regional, sucursal)	30 días calendarios
Nivel de dirección y responsables de departamento	30 días calendarios
Nivel de coordinación	15 días hábiles
Nivel técnico (tecnología e informática, asistentes, analistas, asesores)	25 días calendario
Servicios generales	15 días calendario

Tabla 1. Tabla de tiempos de respuesta para cubrir una vacante.

Es importante, además que la dirección de recursos humanos establezca los indicadores de gestión para la obtención de mejoras continuas en la planificación y productividad del proceso.

Son los siguientes:

- Índice de rotación por área, cargo y ubicación, mensual y anual.
- Tiempos de respuesta de reclutamiento y selección por cargo y ubicación
- Efectividad de fuentes de reclutamiento por cargo y ubicación del mismo
- Nivel de predicción de herramientas de selección por cargo y ubicación
- Motivos de retiro por cargo y ubicación

3.4 Reclutamiento

Es el proceso que permite atraer candidatos y obtener información de estos para cubrir una vacante. Debe ser un proceso permanente con el fin de generar una base de datos interna que se actualiza de manera continua. Por eso, las sucursales de la financiera, FINICA, serán sitios permanentes de reclutamiento, donde se recibirán hojas de vida de candidato y remitidas al área de Recursos Humanos. En ningún caso, deben preseleccionarse las hojas de vida en las sucursales, a menos que haya una consideración previa acordada por ambas áreas.

El proceso de reclutamiento requiere de una estructura organizacional y una plantilla de personal, sea aprobada por la instancia respectiva.

1. Las fuentes de reclutamiento son:

- 1.1 Internas, a través de concursos, convocatorias, promoción por meritos.
- 1.2 Externas, se toma en cuenta la base de datos de la empresa y de otras, que tengan un perfil similar; se hacen avisos publicitarios en periódicos, revistas, universidades y centros educativos, ministerios del trabajo y similares, centro de servicios de personal público y privado o personas externas.

La Gerencial General en coordinación con su equipo gerencial y la dirección de Recursos Humanos, tomaran la decisión de realizar únicamente reclutamiento externo para cubrir alguna vacante específica.

La convocatoria debe contener la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Funciones principales
- Unidad o área a la que pertenece

- Rango salarial
- Fecha límite para recibir solicitudes

Requisitos básicos para el personal interno:

- Tiempo de laborar en la organización,
- Función actual,
- Cumplir con el nivel básico de competencias para la función que aplica,
- Su última evaluación de desempeño tenga un buen resultado.

Reclutamiento externo, se utilizará la fuente que en primera instancia, de acuerdo a la vacante haya surtido mayor efecto. Habrá que determinar a través de las estadísticas respectivas; si éstas precisan un mayor costo de lo establecido, deberá ser aprobada por la gerencial general.

Cuando se utilice el reclutamiento interno y externo simultáneamente, se dará prioridad a los candidatos reclutados pro fuente interna, siempre y cuando cumplan a cabalidad con los requerimientos del puesto y se sometan al proceso de evaluación respectiva.

3.5 La Contratación

1. Proceso mediante el cual una persona ingresa formalmente a la empresa.
2. Todo contrato se realizará por escrito.
3. Si durante el proceso de contratación se detectara que en cualquiera de las fases anteriores, el candidato suministró información o documentación falsa, la empresa se abstendrá de contratarlo y dará por terminado ese proceso y, rechazarlo aunque este se hubiere realizado.
4. Para que la contratación sea efectiva, el candidato deberá suministrar toda la información y documentación que se le exija.

El siguiente cuadro, nos remite los pasos necesarios para contratar a un nuevo personal.

QUE	QUIEN	COMO
1. Recibo y revisión de documentos del seleccionado	Coordinador administración de personal	Verificando que los documentos solicitados estén completos, legibles y confiables.
2. Llenar formato de acción de personal	Coordinador administración de personal	Llenando los datos correspondientes a cada casilla y entrega copia a la persona seleccionada.
3. Firma del contrato de trabajo	El empleado nuevo Coordinador de administración de personal	El coordinador de administración de personal, presenta el contrato de trabajo al nuevo empleado, este lo lee y si está de acuerdo con todos los términos allí expresado, lo firma.
4. Ingreso al INSS	Coordinador administración de personal Empleado de nuevo ingreso	Se llena el formato correspondiente y se solicita firma por parte del empleado para un nuevo ingreso. Solicitar al área administrativa que haga las gestiones ante el INSSBI, en un periodo máximo de tres días hábiles posteriores a la contratación.
5. Organizar expediente laboral	Coordinador administración de personal	Con toda la documentación requerida para la contratación, se organiza el nuevo expediente laboral, verificando que todos los documentos estén en orden y completos.

Cuadro No.4. Pasos administrativos para una nueva contratación de personal.

3.6 Evaluación De Candidatos

Es el proceso de estudio que se realiza a un candidato para determinar si sus características personales y profesionales se adaptan al cargo vacante y a la empresa.

Se toma en cuenta lo siguiente:

Estudio de hoja de vida,

Entrevistas,

Pruebas de conocimientos,

Pruebas de habilidades técnicas,

Verificación de referencias,

Examen médico.

Participación en este proceso de evaluación.

La dirección de Recursos Humanos, el superior inmediato del cargo vacante y el gerente o director del área, de acuerdo al nivel del cargo que se esté seleccionando; igualmente, participará la gerencia general y la junta directiva, respetando los pasos que se establecen en el procedimiento.

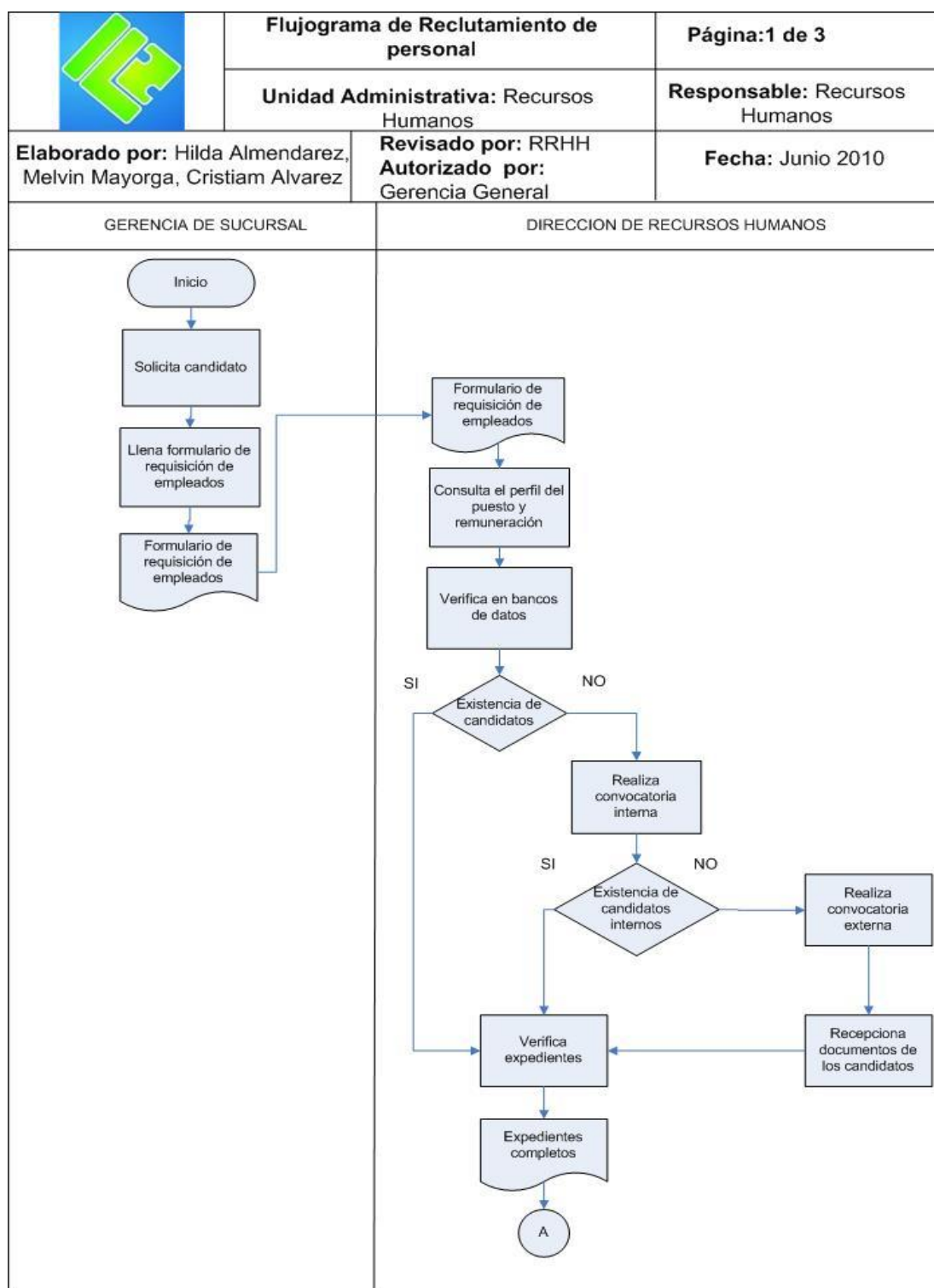
La siguiente tabla nos muestra los requisitos indispensables para evaluar a un candidato que ha solicitado determinado puesto.

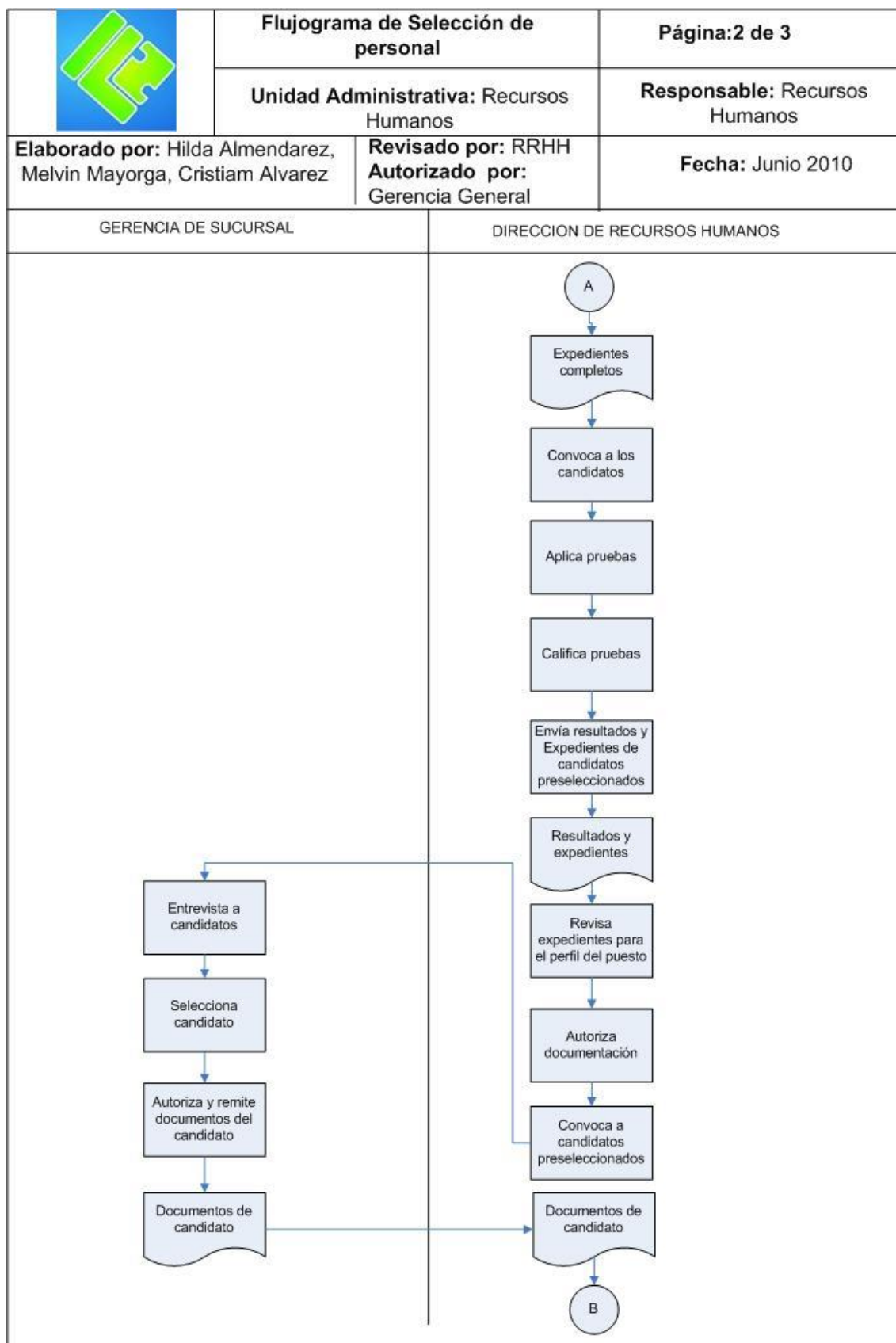
3.7 MATRIZ DE HERRAMIENTAS PARA EVALUAR CANDIDATOS

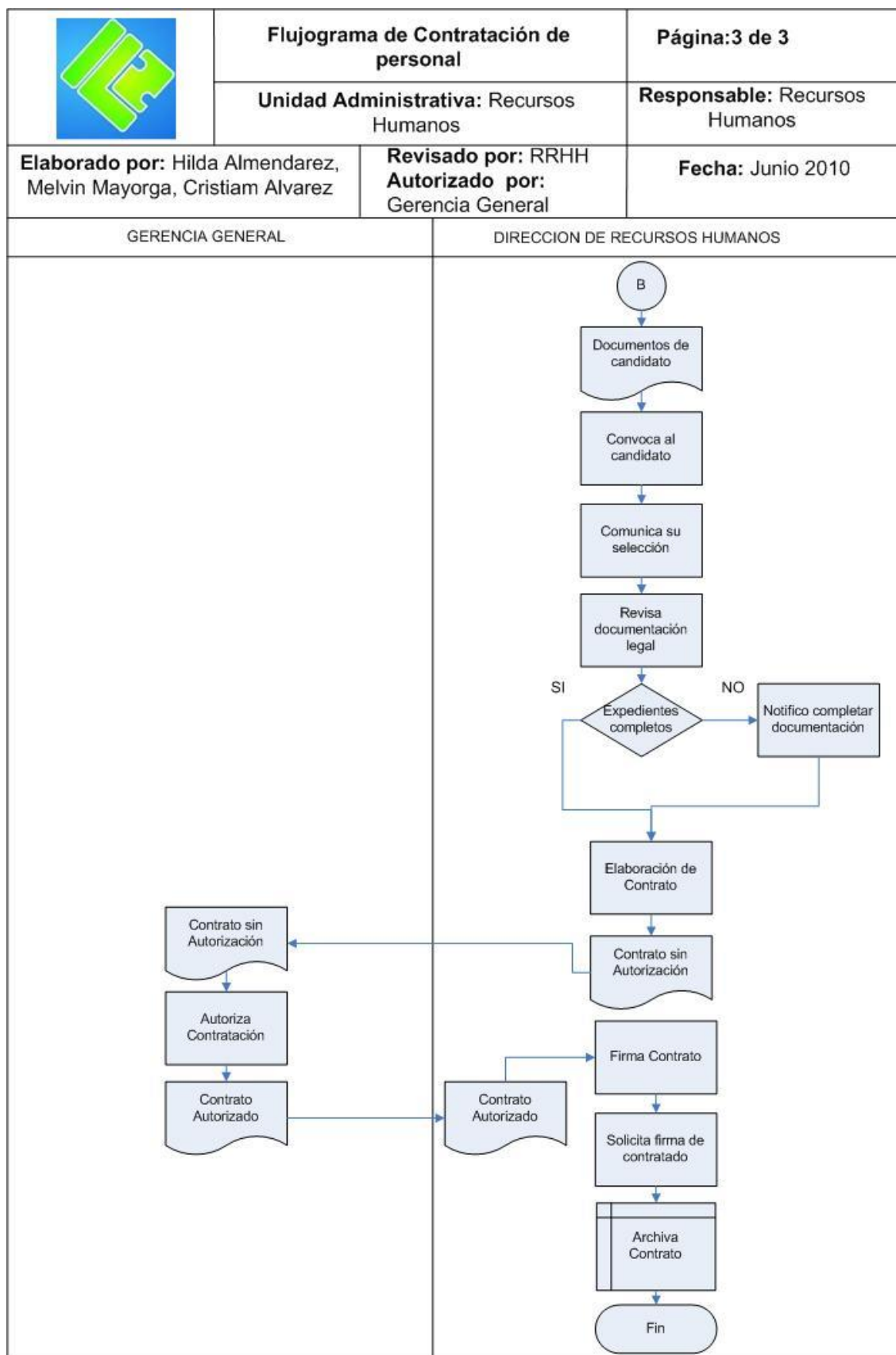
Tipo De Cargo	Entrevistas	Pruebas Técnicas Y Psicológicas	Verificación De Referencias
Niveles gerenciales altos	Pre-entrevista individual con la dirección de Recursos Humanos y la gerencia general. Entrevista profunda con junta directiva y gerencial general.	-Prueba de personalidad -Prueba grupal o individual oral de tipo vivencial (estudio de caso)	Laborales exhaustivas referencias financieras y crediticias.
Niveles gerenciales Medios	Pre-Entrevista Individual Con La dirección de Recursos Humanos. Entrevista técnica con la gerencia de área. Entrevista con gerente general de ser necesaria.	Prueba Técnica (Estudio de caso) Prueba personalidad	Personales y laborales. Referencias financieras y crediticias.
Directores de unidad	Pre-entrevista individual con la dirección de Recursos Humanos. Entrevista con la gerencia o dirección del área. Entrevista con gerencia general de ser necesaria.	Prueba grupal (estudio de caso) prueba de personalidad	Personales y laborales referencias financieras y crediticias.
Responsables del depto. o área técnica	Pre-entrevista individual con la dirección de Recursos Humanos. Entrevista técnica con gerencia o dirección de área.	Prueba técnica diseñada por el área de acuerdo al cargo. Prueba de personalidad	Laborales
Personal de operaciones	Pre-entrevista individual con la dirección de Recursos Humanos. Entrevista técnica con superior de línea. Entrevista con gerencia de sucursal	Prueba técnica diseñada por al área de acuerdo al cargo. Prueba de personalidad. Prueba de aptitud matemática	Laborales
Asesores	Entrevista grupal de preselección. Entrevista técnica e integral con gerencia de sucursal.	Prueba técnica de contabilidad y finanzas. Prueba de habilidad matemática. Prueba de personalidad	Laborales

Conductores y mensajeros	Entrevista con la dirección de Recursos Humanos. Entrevista con responsable de administración.	Prueba de conducción. Prueba psicotécnica de valores o de personalidad. Prueba de visión y auditiva	Laborales
Conserje	Entrevista con la dirección de Recursos Humanos. Entrevista con responsable de administración.	Prueba psicotécnica de valores o de personalidad	Laborales

3.8 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.







VIII. Conclusiones

La empresa cuenta con un equipo de profesionales que combina personal con vasta experiencia y jóvenes que se destacan por su ágil manejo del análisis de créditos, lo que permite brindar un servicio mucho más eficiente y rápido. La atención personalizada a los clientes es la base principal de la empresa

El diagnóstico realizado en la empresa, ha permitido establecer las dificultades que se presentan con el personal de FINICA, como la falta de un buen control y aprovechamiento del personal, inconformidad y duplicidad de funciones en algunos casos, esto se debe a la carencia de un Manual de funciones que contribuya a la administración de los recursos humanos. Esto no le permite a la empresa contar con un talento humano de calidades óptimas, confiable y que se puedan delegar responsabilidades con un alto sentido de compromiso para con las actividades de la empresa y de pertinencia de la misma.

Esto ha conllevado al análisis de la estructura y funcionamiento de la misma para el conocimiento de sus actividades fundamentales en la línea de los recursos humanos, lo que nos da la oportunidad de manifestarle a la empresa la necesidad de la creación de un manual de funciones, donde se especifican las actividades de los trabajadores y de igual forma el nuevo orden jerárquico que se plantea.

Las mayores dificultades de esta empresa FINICA, está relacionada con la necesidad de implementar una dirección de recursos humanos y un organigrama bien definido, apoyados en un Manual de funciones. Estas tres herramientas son indispensables para el buen funcionamiento administrativo de esta institución.

El estudio realizado en FINICA, brindo la oportunidad de elaborar una propuesta de manual de funciones y proceso de reclutamiento, selección y contratación para que cada persona asuma con mayor responsabilidad las funciones que la

empresa necesita para garantizar la calidad total tanto interna desde su personal y externamente desde sus clientes y así crecer aun mas en el mercado de las micro financieras.

IX. Recomendaciones

Inicialmente la creación de la Dirección de Recursos Humanos apoyados en la propuesta de un nuevo organigrama y el estudio del análisis FODA, aquí planteado.

La aplicación de la propuesta de manual de funciones y proceso de reclutamiento, selección y contratación, para contribuir a la productividad y eficacia de la empresa así como la armonía en el personal por la delegación de autoridad correcta, el tramo de control y líneas de comunicación definidas

La realización de una evaluación del desempeño con una frecuencia anual, para mantener una retroalimentación constante donde cada individuo se sienta estimulado y se vea reflejado en un servicio de calidad. La orientación constante y equilibrada de las funciones y responsabilidades que debe asumir a través de seminarios y capacitaciones.

La participación activa en las políticas administrativas en una buena coordinación con la gerencia para el buen funcionamiento de la empresa.

Es importante, además que la dirección de recursos humanos establezca los indicadores de gestión para la obtención de mejoras continuas en la planificación y productividad del proceso.

Son los siguientes:

- Índice de rotación por área, cargo y ubicación, mensual y anual.
- Tiempos de respuesta de reclutamiento y selección por cargo y ubicación
- Efectividad de fuentes de reclutamiento por cargo y ubicación del mismo
- Nivel de predicción de herramientas de selección por cargo y ubicación
- Motivos de retiro por cargo y ubicación


X. Bibliografía

- Alfonso Carlos Morales Gutiérrez. Análisis de las organizaciones, fundamento, diseño y aplicaciones. 2da Edición. Publicaciones ETEA
- Idalberto Chiavenato, Análisis de la Administración de recursos humanos, octava edición
- Sitios Web:
 - <http://es.wikipedia.org>
 - www.elprisma.com


ANEXOS

XI. Anexos

Anexo No. 1 Cuestionario de entrevista

 Cuestionario de entrevista	
A qué área pertenece:	Nombre del cargo que desempeña:
Enuncie cargos subordinados	Enuncie el cargo del jefe inmediato superior:
Enuncie las actividades que realiza	
Enuncie las herramientas que necesita, para cumplir con sus actividades	
Con que cargos se relaciona a nivel interno y externo	
Cómo área: ¿A quién se entrega información y de quién necesita información?	
Fecha de la entrevista:	Nombre del entrevistador

Anexo No. 2
Ficha de descripción de cargos

 Identificación del puesto		
Nombre del puesto:		
Area o dependencia:		
Ubicación física:		
Cargo superior inmediato:		
Misión del puesto		
Dimensiones		
Personas subordinadas:		
Dimensión económicas:		
Objetivos de los puestos subordinados		
Actividades	Resultados	
Relaciones de Trabajo		
Internas (Otras aéreas de la organización)		
Contacto	Propósito	
Externas		
Contacto	Propósito	
Trabajo en equipo		
Nombre	Participante	Propósito
Perfil del puesto		
Requisitos Básicos		
Estudios:		
Experiencia:		
Edad:		
Conocimientos		
Generales:		
Específicos:		
Pensamiento:		
habilidades - competencia		
Administrativas:		
De Interacción:		
Riesgos de exposición al medio externo		

